

984505

984102

Employee Value Proposition:

Et verktøy for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere

BCR3100 Bacheloroppgave

ved



HR og personalledelse

Vår 2015

*Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger.*

“Internt har vi brukt et bilde av en fargepalett. Vi har sagt at disse syv fargene velger vi for Telenor. Lokale ledere vil kunne velge mellom syv farger, men de får aldri bruke mer enn tre eller fire, for da blir budskapet for utydelig” – Telenor

“De ansatte får være med på initiativ som gjør at de hele tiden utvikles. Både i det daglige, men også gjennom spesielle prosjekter og utdanninger. Så det er jo den opplevde kvaliteten i det daglige arbeidet som er avgjørende, mer enn det at vi har gratis treningscenter når alt kommer til alt” – DNV GL

Forord

Denne oppgaven er sluttproduktet av vårt treårige studie i HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Skriveprosessen har vært svært interessant og lærerik. Vi har lært mye om Employer Branding og Employee Value Proposition, samt fått dypere innblikk i flere områder enn vi hadde forventet i utgangspunktet. Etter flere måneders hardt arbeid sitter vi igjen med et produkt vi er stolte av å levere.

Vi vil takke våre bidragsyttere som har gjort det mulig å gjennomføre oppgaven. Vi vil rette en stor takk våre informanter som har viet mye tid og delt verdifull kunnskap. Takk for gode samtaler om temaer som interesserer oss, og for at dere har beriket oppgaven vår med deres faglige tyngde på området.

Vi ønsker også å gi en stor takk til vår veileder, Tore Fagernes. Hans engasjement og faglige støtte har vært til stor hjelp for utformingen av oppgaven og fremdriften i arbeidet.

God lesing!

Oslo, juni 2015

Sammendrag

I vår bacheloroppgave har vi valgt å se på hvordan employee value proposition (EVP) kan brukes for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere.

For å svare på vår problemstillingen er det formulert tre forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?
- Hvordan kan bedrifter skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av employee value proposition (EVP)?
- Hvordan involvere ansatte i utviklingen av employee value proposition (EVP)?

Vi har innhentet informasjon om temaene relatert til problemstillingen gjennom artikler, forskning, undersøkelser og fagbøker. For å svare på problemstillingen har vi også gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med tre fagpersoner, tre virksomhetskorrespondenter fra henholdsvis DNV GL, Telenor og Tine samt én person med erfaring innenfor branding og som i tillegg har jobbet for alle de tre virksomhetene.

Basert på analyse av data innhentet fra informantene har vi samlet synspunkter og erfaringer for hvordan man kan bruke EVP for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere i en bedrift.

Hovedfunnene i oppgaven viser at det er grunn til å anta at en EVP som involverer ansatte gjennom deltagelse, kommuniserer et differensiert budskap og som gir et realistisk bilde av virksomheten vil være et viktig verktøy for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Det som også kommer frem er at mange tiltakene er tidkrevende og vanskelige å gjennomføre i praksis, spesielt gjelder dette for store globale virksomheter.

EVP omtales som et av de beste verktøyene bedrifter kan ta i bruk for å skape engasjement og for å beholde og tiltrekke seg talenter. Likevel er det foreløpig få bedrifter som er klar over hvilke effekter og fordeler en EVP kan gi.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning og bakgrunn for oppgaven	8
1.2 <i>Problemformulering</i>	9
1.2.1 <i>Problemstilling</i>	9
1.2.2 <i>Forskningsspørsmål</i>	9
1.3 <i>Begrepsavklaring</i>	9
1.4 <i>Struktur for oppgaven</i>	10
2.0 Teori	11
2.1 <i>Employer branding</i>	11
2.2 <i>Forholdet mellom Employer Branding og Employee Value Proposition</i>	12
2.3 <i>Psykologiske kontrakter</i>	13
2.4 <i>Turnover</i>	13
2.5 <i>Samsvar</i>	14
2.6 <i>Omdømme</i>	14
2.7 <i>Corporate, Consumer og employer branding</i>	15
2.8 <i>Samarbeid mellom HR, kommunikasjon og markedsføring</i>	16
2.9 <i>Differensiering i arbeidsmarkedet</i>	16
2.10 <i>Funksjonelle og symbolske goder – betydning for EVP og differensiering</i>	18
2.11 <i>Involvering av ansatte i utvikling av EVP</i>	19
2.12 <i>Formidling av EVP</i>	20
2.13 <i>Tilbakemeldinger</i>	21
3.0 Metode	22
3.1 <i>Valg av metode</i>	22
3.2 <i>Valg av design</i>	22
3.3 <i>Utvalg</i>	23
3.3.1 <i>Rekruttering av informanter</i>	24
3.3.2 <i>Informanter</i>	25
3.4 <i>Datainnsamling</i>	28
3.4.2 <i>Intervjuguide</i>	29
3.4.3 <i>Pilotintervju</i>	30
3.4.4 <i>Gjennomføring av intervju</i>	30
3.4.5 <i>Dokumentering av intervju</i>	31
3.5 <i>Dataanalyse</i>	31
3.6 <i>Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet</i>	32
3.7 <i>Forskningsetikk</i>	33

3.8	<i>Kritikk av egen metode</i>	33
4.0	Sammenfatning av empiri	36
4.1	<i>Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?</i>	37
4.1.1	Samsvar hos DNV GL, Telenor og Tine	37
4.1.2	Strategisk forankret EVP	38
4.1.3	Psykologisk kontrakt	39
4.1.4	Forventningsavklaring	40
4.1.5	Brutte forventninger og arbeidstakers lojalitet til arbeidsgiver	41
4.1.6	Tydelig budskap	42
4.2	<i>Forskningsspørsmål 2: Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?</i>	42
4.2.1	Tydelig posisjon	43
4.2.2	Differensiering av EVP til ulike målgrupper	44
4.2.3	Hva er unikt?	47
4.2.4	Kultur	47
4.2.5	Meningsfylt arbeid	48
4.2.6	Offentlig sektor og ideelle virksomheter	50
4.2.7	Differensiering gjennom å etterleve verdier	51
4.2.8	Differensiering hos DNV GL	51
4.2.9	Differensiering hos Tine	53
4.2.10	Differensiering hos Telenor	53
4.3	<i>Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?</i>	54
4.3.1	Involvering gjennom handling	54
4.3.2	Formidling	57
4.3.3	Involvering av ledere	59
4.3.4	Tilbakemeldinger	60
5.0	Drøfting	62
5.1	<i>Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?</i>	62
5.1.1	Psykologisk kontrakt	63
5.1.2	Corporate, consumer og employer brand	64
5.1.3	Troverdige	65
5.2	<i>Forskningsspørsmål 2: Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?</i>	66
5.2.1	Unik	67
5.2.2	Relevant	69
5.2.3	Attraktivt	72
5.3	<i>Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?</i>	75

5.3.1 Manglende relevans	77
5.3.2 Teste EVP internt	78
5.3.3 Formidling	78
5.3.4 Tilbakemeldinger	80
6.0 Konklusjon	81
6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?	81
6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?	81
6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?	82
6.4 Sammenfatning	83
6.5 Anbefalinger	84
6.5.1 Samsvar mellom hva som tilbys og hvordan det oppleves internt	84
6.5.2 Skille seg ut i arbeidsmarkedet	84
6.5.3 Involvering	85
6.6 Kritikk av egne funn	86
6.6 Anbefaling til videre forskning	86
Litteraturliste	88

Vedlegg 1: Intervjuguide Bedrift

Vedlegg 2: Intervjuguide Fagperson

Vedlegg 3: Intervjuguide Kunnskapsperson

Vedlegg 4: Kategorimatrise Bedrift

Vedlegg 5: Kategorimatrise Fagperson

Vedlegg 6: Eksempel på transkribert intervju bedrift

Vedlegg 7: Eksempel på transkribert intervju fagperson

1.0 Innledning og bakgrunn for oppgaven

En av de viktigste faktorene som er med på å skape et sterkt employer brand er bedriftens employee value proposition (EVP). I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt hva som skal til for at EVP skal bli et godt verktøy for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. På norsk omtales EVP ofte som medarbeiderløftet.

Organisasjoner erkjenner i økende grad at de ikke kan ta ansattes lojalitet og engasjement for gitt. Bedrifter som topper de globale listene over de mest attraktive arbeidsplassene behandler sine nøkkelmedarbeidere på lik linje som de behandler sin beste kunder.

Kampen om talentene er hardere enn noen gang. Arbeidsmarkedet har endret seg drastisk, og det gjelder derfor å ha strategien for fremtidig rekruttering på plass for å tiltrekke seg de rette kandidatene og de beste hodene. Motivasjonen for å tiltrekke og beholde ansatte blir mer og mer aktuelt nå som organisasjoner og arbeidsmarkedet forstår viktigheten av menneskelige ressurser (Maalfrid Brath).

Utfordringen i sentrum av denne utviklingen er: Hvilke verktøy bør benyttes for å opprettholde og bygge en konkurransedyktig arbeidsstokk?

Employer branding er et viktig svar på denne utfordringen. Employer branding handler om å vedlikeholde og styrke inntrykket av at en virksomhet er et godt og attraktivt sted å jobbe. En av de viktigste faktorene som er med på å skape et sterkt employer brand er bedriftens employee value proposition (EVP).

1.2 Problemformulering

1.2.1 Problemstilling

Bedrifter og organisasjoner ønsker å være attraktive som arbeidsgivere. Målet er å tiltrekke og beholde ønsket kompetanse for å være konkurransedyktige. Det har ledet oss fram til følgende utgangspunkt for oppgaven:

- Hvordan bruke Employee Value Proposition (EVP) for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere?

1.2.2 Forskningsspørsmål

- Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?
- Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av Employee Value Proposition?
- Hvordan involvere ansatte i utviklingen av Employee Value Proposition?

1.3 Begrepsavklaring

Nedenfor vil det blir lagt frem en begrepsavklaring for å tydeliggjøre oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Employee value proposition (**EVP**), på norsk ofte omtalt som ”medarbeiderløftet”, kan forklares som det den ansatte får i bytte opp mot hva organisasjonen forventer at den ansatte skal gi til virksomheten. Det kan beskrives som avtalen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og ble tidligere også omtalt som en psykologisk kontrakt.

”Tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere” heter det i problemstillingen. Vår forståelse av **nøkkelmedarbeidere** er personer som bedriften spesielt ønsker å ha, fordi de har sentral kompetanse og bidrar positivt til arbeidet og organisasjonen. Hvis vedkommende ønsker å forlate sin arbeidsgiver, vil det være negativt og kostbart for bedriften.

I det første forskningsspørsmålet heter det: ”*Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?*”. I denne sammenheng forstår vi **samsvar** som noe bedrifter oppnår når det

man kommuniserer til omverdenen, faktisk stemmer overens med hvordan bedriften oppleves av eksisterende ansatte. Når det eksterne bildet av bedriften samsvarer med det interne bildet.

”**Lojalitet til arbeidsgiver**” heter det videre i forskningsspørsmålet. I denne oppgaven forstår vi **arbeidsgiverlojalitet** som ansattes ønske om å bli hos sin arbeidsgiver og bidra til å nå organisatoriske mål. Arbeidsgiverlojalitet styrker tilknytning til arbeidsgiver, som igjen fører til at bedriften beholder nøkkelmedarbeidere (Collins & Stevens 2002).

1.4 Struktur for oppgaven

Oppgaven er delt inn i seks hoveddeler. Det vil først redegjøres for teorien som oppgaven er basert på. Deretter forklares den metodiske fremgangsmåten. I den tredje delen fremlegges en sammenfatning av våre empiriske funn. Disse funnene vil drøftes opp mot teorien for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Resultatene av drøftingen presenteres i en konklusjon, som også inneholder anbefalinger. Til slutt en kritisk gjennomgang av egne funn og anbefaling til videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Employer branding

Et merke kan defineres som et gjenkjennelig symbol som gir tillit. Det kan være et navn, begrep, tegn, symbol eller en kombinasjon av disse som har til hensikt å identifisere fordelene ved et produkt eller en tjeneste og differensierer dem fra konkurrenter (Schneider, 2003).

Opprinnelig ble merkevarebygging kun brukt for å differensiere håndfaste produkter, men har senere også blitt tatt i bruk for å differensiere personer, områder og bedrifter (Peters, 1999). I følge Moroko og Uncels har bedrifter i de senere årene også begynt å anvende merkevarebygging innenfor HR og personalledelse. Dette betegnes som "employer branding". Begrepet ble første gang tatt i bruk av Simon Barrow i 1990, da han overførte kunnskap og erfaring fra "consumer brand management" til sitt arbeid innenfor rekruttering (Barrow and Mosley, 2005).

I dagens arbeidsmarked er kompetente arbeidstakere en forutsetning for å lykkes. Kampen om talentene øker og det blir stadig viktigere å "selge" bedriften og arbeidsplassen til potensielle arbeidstakere, samt ta vare på kompetente og motiverte medarbeidere (Barrow and Mosley, 2005). Stadig flere virksomheter bruker employer branding som et viktig verktøy for å tiltrekke og beholde medarbeidere som tar aktiv del i organisasjonens kultur og strategi (Backhaus og Tikoo, 2004). Accenture, Deloitte, Coca-Cola, Yahoo og Starbucks var blant de første store internasjonale bedriftene som definerte og arbeidet strategisk med sitt employer brand (Moroko and Uncles, 2008).

Employer branding har fått relativt mye oppmerksomhet i det praktiske arbeidslivet, men ikke tilsvarende oppmerksomhet i den akademiske faglitteraturen. Derfor opereres det fremdeles med en rekke ulike definisjoner av begrepet (Backhaus og Tikoo, 2004). Nedenfor gis det noen eksempler på ulike definisjoner.

Sullivan definerer employer branding som en langsiktig strategi for å skape bevissthet hos eksisterende og potensielle medarbeidere (Sullivan, 2004). Ambler og Barrow (1996, s.187) definerer employer branding som "pakken av funksjonelle, økonomiske og psykologiske goder som tilbys av arbeidsgiver og som identifiseres med arbeidsplassen".

Backhaus og Tikoo definerer employer branding som en prosess for å bygge en gjenkjennelig og unik arbeidsgiveridentitet. Employer brandet defineres som et konsept bedriften bruker for å skille seg fra konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2 Forholdet mellom Employer Branding og Employee Value Proposition

En av de viktigste faktorene som er med på å skape et sterkt employer brand er bedriftens employee value proposition (EVP). På norsk omtales det ofte som medarbeiderløftet, men i denne oppgaven har vi valgt å bruke forkortelsen av det engelske begrepet, EVP (HR Norge, 2013, temaheftet).

Employee value proposition defineres som den totale pakken med goder bedrifter tilbyr sine eksisterende og potensielle ansatte (Moroko og Uncles, 2008). Tilbudet bør inneholde funksjonelle, økonomiske og psykologiske goder (Ambler&Barrow,1996). Det kan for eksempel være lønn og belønning, kompetanseutvikling og tilbud om spennende arbeidsoppgaver (Anne Lian, 2013). Disse kan være med på å etablere et positivt inntrykk av arbeidsforholdene og brukes strategisk for å tiltrekke, beholde, motivere og utvikle ansatte (Huselid, 1995; Chan et al., 2004).

Armstrong definerer employee value proposition som de verdiene en organisasjon tilbyr som overbeviser potensielle arbeidstakere og de ansatte til å bli en del av eller forbli i bedriften (Armstrong, 2009, 496).

Mosley legger vekt på at en bedrifts EVP bør klargjøre hva eksisterende og fremtidige ansatte kan forvente fra organisasjonen i form av rasjonelle og emosjonelle goder. Samtidig bidrar bedriftens EVP også til å klargjøre hva arbeidsgiver forventer av arbeidstaker (Mosley 2014, 219).

Man kan også forklare bedriftens employee value proposition som avtalen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. EVP definerer på den måten hva ansatte får i bytte mot hva som forventes at de skal gi tilbake til virksomheten (McLean-Conner, 2015).

EVP er både internt og eksternt fokusert. Internt for å beholde de beste samt å skape engasjement og innsatsvilje. Eksternt er det orientert for å skape en posisjon og for å tiltrekke nøkkelmedarbeidere (HR undersøkelsen, 2013).

2.3 Psykologiske kontrakter

Som det fremgår av definisjonen av employee value proposition skaper denne forventninger til hva organisasjonen vil tilby sine medarbeidere i fremtiden (Mosley, 2014, 219). EVP er derfor med på å balansere de gjensidige forventningene mellom ansatte og virksomheten (HR undersøkelsen, 2013). Hvis medarbeidernes forventninger innfris og opprettholdes etableres det en gjensidig kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne kontrakten kalles for den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1995; Robinson, 1996). En psykologisk kontrakt eksisterer i tillegg til den formelle ansettelseskontrakten og baserer seg på implisitte og eksplisitte løfter (Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Når den psykologiske kontrakten innfris vil ansatte bli mer engasjerte og lojale ovenfor organisasjonen (Moroko og Uncles, 2008). Derfor er det viktig at nyansatte opplever samsvar mellom forventningene de har til bedriften og hvordan det faktisk oppleves å være ansatt (Knox & Freeman, 2006). Hvis arbeidsgiveren derimot ikke holder sine løfter, men bryter medarbeidernes forventninger kan det føre til redusert jobbtilfredshet, engasjement og uønsket turnover (Rousseau, 2001).

Fig. 1.0



2.4 Turnover

Turnover defineres ofte som “frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon av en person som mottar monetær kompensasjon for å delta i denne organisasjonen” (HR Norge, 2013). Turnover regnes ofte for å være noe negativt. Det finnes to former for turnover, funksjonell turnover og dysfunksjonell turnover. Førstnevnte er turnover som regnes som positivt for arbeidsgiver.

I denne oppgaven er det den dysfunksjonelle turnover som er av størst relevans. Det er betegnelsen på turnover som er uønsket av virksomheten. For eksempel hvis en nøkkelmedarbeider forlater virksomheten og går over til en konkurrent (Temaark, Øhrn).

Meglino og Ravlin (1999) understreker nødvendigheten av at bedrifter kommuniserer en ærlig EVP i sin employer branding ved å formidle et realistisk budskap som omfatter både positive og negative sider ved arbeidsforholdet. Forskning viser at dette bidrar til å redusere turnover og øker ansatte lojalitet til virksomheten (Dugoni and Ilgen, 1981).

Et sterkt employer brand som etterleves i bedriften, kan bidra til økt arbeidsgiverlojalitet. Arbeidsgiverlojalitet er formet av de adferdsmønstre ansatte har vedrørende organisasjonskulturen, og holdningene vedrørende organisasjonens identitet (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbeidsgiverlojalitet styrker tilknytning til arbeidsgiver, som igjen fører til at bedriften beholder nøkkelmedarbeidere. (Collins & Stevens 2002).

2.5 Samsvar

For å opprettholde den psykologiske kontrakten må bedrifter sørge for både å være troverdige og levere hva de lover. På den måten oppnås det konsistens i det som kommuniseres internt og eksternt (Moroko og Uncles, 2008). Likevel viser tall fra Universum at 3 av 4 er misfornøyde med arbeidsgiver etter kort tid fordi de ikke fikk det de ble lovet (Universum, evidente), og nesten halvparten av de som slutter ett sted er misfornøyde i den nye virksomheten. Dette kan tyde på at virksomheter har en tendens til å overselge seg i markedet (Temaark, Øhrn).

Ansatte som opplever at deres organisasjons EVP er mindre konkurransedyktig enn andre organisasjoners vil sannsynligvis begynne å søke etter ny arbeidsplass. I verste fall vil en arbeidstaker frigjøre seg fra egen organisasjon og redusere sin innsats og bidrag. I begge tilfeller vil utfallet ha betydning for bedriftens bunnlinje (Brian K. Heger, 2007) og gi negativt omdømme.

2.6 Omdømme

Potensielle arbeidstakers positive oppfatning av en organisasjons omdømme påvirker deres ønske om å jobbe der (Cable og Turban, 2003). Omdømme er summen av inntrykk og

reaksjoner som skapes gjennom bedriftens interaksjon med omverdenen (TNS-Gallup). I de tilfellene inntrykkene harmonerer med mottakernes verdier, oppstår positive reaksjoner som bygger positivt omdømme. Disharmoni mellom inntrykk og verdier vil skape negative reaksjoner og omdømmetap.

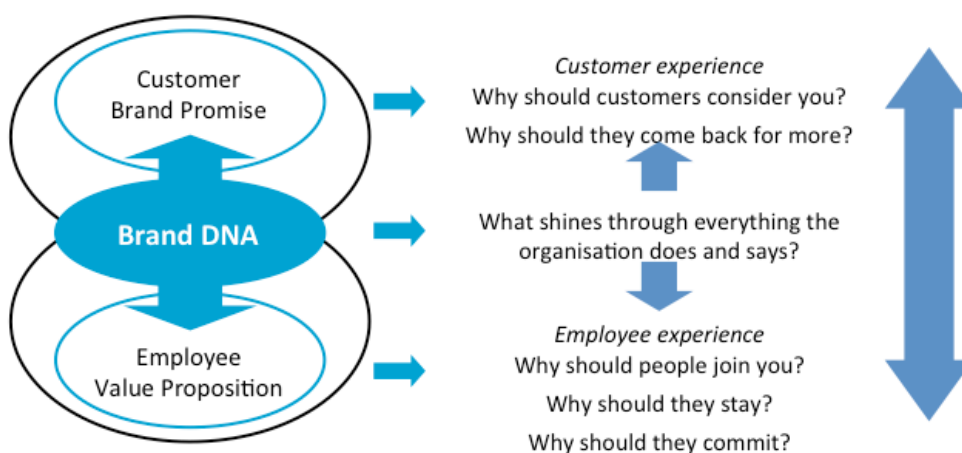
Organisasjoner med bedre omdømme tiltrekker seg flere jobbsøkere, og kan derfor velge blant en større mengde potensielle ansatte, som mest sannsynlig består av flere høyt kvalifiserte søkere (Turban & Cable, 2003)

2.7 Corporate, Consumer og employer branding

For å oppnå samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt må employer brandet basere seg på bedriftens Corporate og Consumer brand (Sullivan, 1999). Mosley påpeker blant annet at employer branding lenge kun har handlet om å bli “employer of choice (EOC)”. Hubschmid (2012, 53) definerer EOC som jobbsøkeres førstevalg. Denne tilnærmingen dominerte HR arbeidet i mange år, før det ble tydelig at det er viktig med et helhetlig tilnærming til merkevaren. EVP er ikke et separat merke, derfor må den knyttes til det bedriftens overordnende merke posisjon (Rosethorn 2009, 50.) Det betyr at bedriftens EVP må samsvare med virksomhetens Costumer brand promise som vist i modellen til Mosley under (Mosley, 2014).

Fig. 2.0

INTERNAL AND EXTERNAL



EVP må samsvare med organisasjonens posisjon i markedet (Watson, 2014). Når en organisasjonen skal etablere et employer brand er det viktig at deres EVP støttes av virksomhetens etablerte merkevare slik at det gir verdi til eksisterende og potensielle medarbeidere. Dette er en kompleks og krevende oppgave som er avgjørende for å lykkes (Barrow & Mosley, 2005).

For at bedriftens employer brand skal gjenspeile det kommersielle brandet understrekes behovet for samarbeid mellom HR-, marked- og kommunikasjonsavdelinger.

2.8 Samarbeid mellom HR, kommunikasjon og markedsføring

For å skape samsvar mellom det som kommuniseres eksternt og hvordan det faktisk oppleves internt er samarbeid mellom HR-, kommunikasjons- og markedsføringsavdelingene en forutsetning (Foster et al. 2010). Kommunikasjons- og markedsføringsavdelingene har verktøy innenfor merkevarebygging som bidrar til å tiltrekke, beholde og motivere nøkkelmedarbeidere (Anne Opedal, 2013). Gjennom et felles strategisk arbeid med Employer Branding skapes et konkurransefortrinn (CIPD, 2008).

HR har kompetanse om hva ansatte verdsetter og hva bedriften har mulighet å tilby eksisterende og potensielle medarbeidere (Foster et al. 2010). Det kan for eksempel være kompetanseutvikling og internasjonale karrieremuligheter som bidrar til en sterk EVP (Anne Opedal, 2013). Dersom markedsføring styrer kommunikasjon uten å involvere HR om hva bedriften faktisk har mulighet å tilby, vil resultatet kunne bli at bedriften skaper urealistiske forventninger til potensielle ansatte som ofte resulterer i misnøye. Både Hubschmid (2012, 56), Dyhre og Parment (2009, 86) understreker at employer branding vil ha liten innflytelse hvis man ikke kan tilby en attraktiv arbeidsplass.

2.9 Differensiering i arbeidsmarkedet

En EVP vil fungere som et viktig verktøy for å skape et differensiert employer brand og kan bidra til å vinne "the war for talent" (Chambers et al. 1998). The "war for talent" referer til McKinsey's 1997 forskning om den økende konkurransen mellom bedrifter for å tiltrekke og beholde talenter (Chambers et al. 1998). EVP er bedriftens viktigste verktøy for å skille seg

fra konkurrenter. Differensiering er avgjørende, men samtidig også den vanskeligste oppgaven for å styrke employer brandet (Hubschmid 2012, 54).

For å skille seg fra konkurrenter bør en EVP være relevant og attraktiv både for eksisterende og potensielle ansatte (Moroko og Uncles, 2008). I et jobbmarked med stor konkurranse om talentene vil en god EVP fungere som et konkurransefortrinn og bidra til at organisasjonen skiller seg fra sine konkurrenter. En EVP kan bidra til å øke søkertallene, samt kvaliteten på søkere, som igjen vil bidra til at bedriften sikrer seg de mest kompetente arbeidstakerne (Collins og Hand, 2004).

Mosley anbefaler kun å trekke frem én eller to goder for å skille seg fra andre arbeidsgivere. Videre at det også er viktig å være presis og ikke generell når godene defineres. Å utgi seg for å være en innovativ organisasjon vil for eksempel være for generelt. Bedriftene må være spesifikke med hva som for eksempel ligger i å være innovativ. IKEA som tilbyr et sortiment av hjeminnredningsprodukter som de fleste menneskene har råd til, definerer innovasjon som det å levere attraktive design til lav pris (IKEA). Lego Group, basert på den klassiske LEGO klossen, er en av verdens ledende produsenter av lekemateriell (LEGO). De definerer innovasjon på en annen måte, der innovasjon innebærer samarbeid med deres verdensomfattende samfunn for Lego produktentusiaster (Mosley, 2014, 225).

Både Hubschmid og Rosethorn argumenter for at en organisasjons EVP må være særegen og tiltrekkende for målgruppen og den må inneholde både rasjonelle og emosjonelle aspekter (Hubschmid 2012, 122; Rosethorn 2009, 59). Le Pla sier at personer foretrekker arbeidsplasser som harmonerer med deres eget verdigrunnlag. Le Pla mener at det å spille på emosjonelle aspekter kan være så enkelt som å glede seg til å gå på jobb, eller ved å knytte det dypere behov som kreativitet og det å utføre meningsfullt arbeid. Meningsfullt arbeid gjennom organisasjonens kultur og strategi styrker de ansattes lojalitet til arbeidsgiver (Le Pla, 2013).

Samsvar mellom individets og organisasjonens verdigrunnlag er sentralt for at enkeltindividet skal tiltrekkes av organisasjonen (Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Backhaus og Tikoo (2004) påpeker at bedrifter som klarer å posisjonere seg vil lykkes med verdibasert rekruttering. I boken *Hiring for Attitude* dokumenterer forfatteren Mark Murphy at 46 prosent av alle ansettelse feiler innen 18 måneder. I 89 prosent av disse

feilansettelsene er det holdninger og *mismatch* med virksomhetens personlighet som er avgjørende, ikke de ansattes faglige kvalifikasjoner (Murphy, 2011).

For å skille seg fra sine konkurrenter anbefaler Barrow and Mosley (2005, 63) at bedriften stiller seg spørsmålet “Hva kan virksomheten tilby potensielle og eksisterende medarbeidere som gjør at den skiller seg fra konkurrerende virksomheter”.

2.10 Funksjonelle og symbolske goder – betydning for EVP og differensiering

Eksisterende og potensielle medarbeidere i en bedrift ønsker funksjonelle goder som lønn, bonus og pensjon. Samtidig ønsker de en rekke symbolske goder som jobbtilfredshet, et godt verdigrunnlag og en god kultur (Lievens & Highhouse, 2003). Backhaus og Tikoo definerer symbolske goder som de inntrykkene som relateres til bedriftens omdømme og den sosiale anerkjennelsen som potensielle og eksisterende ansatte får ved å være ansatt (kilde?).

De funksjonelle godene bedrifter tilbyr kan enkelt kopieres. Det er derfor vanskelig for en arbeidsgiver å differensiere seg fra andre virksomheter gjennom funksjonelle goder (Lievens & Highhouse, 2003). De symbolske godene er derfor avgjørende for at en arbeidsgiver skal klare å skille seg ut i arbeidsmarkedet (App, Merk, Buttgen, 2012). Dette blir spesielt viktig når man skal differensiere seg fra virksomheter i samme bransje. For eksempel innen bank og finans kan det være vanskelig å differensiere seg gjennom funksjonelle goder. Det unike må i stor grad ligge i de symbolske godene (HR undersøkelsen, 2013).

Det er gjort en rekke undersøkelser som fokuserer på hva arbeidstakere faktisk tiltrekkes av når de søker jobb. HR Norges undersøkelse European Employee Index (EEI) peker blant annet på disse tre viktige driverne:

1. Et godt arbeidsmiljø med gode relasjoner mellom kolleger og godt lederskap
2. En arbeidsgiver man kan være stolt av å jobbe for
3. En arbeidsgiver som lar ansatte bruke sine ressurser på en god måte

Universum er en ledende global aktør innen employer branding. Bedriften er kjent for sin årlige kåring av ‘Most Attractive Employers’, der studenter rangerer attraktive arbeidsgiver (Universum Global 2015). Universum (2011) fremholder de viktigste områdene som: arbeidsgivers omdømme, jobbinnhold, kultur, og betingelser/kompensasjon.

Lønn og kompensasjon er altså ikke med på listen over de viktigste kvalitetene arbeidstakere ser etter, men en rettferdig kompensasjonsordning er en grunnforutsetning.

2.11 Involvering av ansatte i utvikling av EVP

Når man skal utvikle en EVP er det viktig å ha et representativt utvalg fra organisasjonen som omfatter både ledere og ansatte (HR matters, 2014) Det er viktig å involvere alle ansatte i prosessen, og ikke bare overlate til utvalgte nøkkelmedarbeidere å definerer verdiene som skal utgjøre bedriftens EVP. Ved å involvere mange i prosessen vil det bidra til at EVP blir forstått av alle medarbeiderne i bedriften (Dagens perspektiv).

Tower Watson anbefaler at utvikling av en EVP bør starte med å stille en rekke spørsmål, som: Hvem er vi som organisasjon, hva gjør vi og hva slags kompetanse vil vi trenge for å nå våre mål, hvem ønsker vi å rekruttere og hva er viktig for ansatte (Watson, 2014). Hubschmid anbefaler også å besvare spørsmålet om hvorfor en dyktig, velkvalifisert og motivert person vil foretrekke denne bedriften fremfor andre arbeidsgivere? (Hubschmid 2012, 52).

Ved at hele organisasjonen er med på å besvare disse sentrale spørsmålene vil det bidra til at bedriftens EVP samsvarer med virksomhetens strategi. Svarene trekker inn elementer av merkevarens betydning, konkurransesituasjonen og ikke minst de menneskelige ressursene. Videre vil disse svarene klargjøre hva virksomheten kan tilby og hva den forventer at de ansatte skal bidra med (Watson, 2014).

Universum foreslår en modell hvor man involverer hele organisasjonen for å illustrere hvilket handlingsrom man har. De har følgende tre sentrale formuleringer som grunnlag; ”hva du vil si”, ”hva du kan si” og ”hva du bør si”. “Hva du vil si” er det ledelsen ønsker virksomhetens profil skal være. “Hva du kan si” er det de eksisterende ansatte kjenner seg igjen i. “Hva du bør si” er det målgruppen finner attraktivt. De trekkene som tilfredsstillende alle tre er

Fig. 3.0



handlingsrommet du har. Ved å involvere ansatte gjennom disse spørsmålene kan de selv kjenne seg igjen i bedriftens EVP som skaper lojalitet, forankring og eierskap (Temaark, HR Norge).

EVP må utvikles internt i virksomheten for å tiltrekke seg det eksterne markedet. Rosethorn (2009, 60) foreslår å lage et utkast av bedriftens EVP som testes internt før publisering for å forsikre at EVPen formidler et realistisk bilde av organisasjonen.

2.12 Formidling av EVP

Det som kommuniseres må være troverdig, aktuelt og oppdatert for å få ansattes oppmerksomhet (Mosley,2014,226). Når en bedrift skal introdusere sin EVP til ansatte er nøkkelen til god kommunikasjon, klarhet og fokus. Det beste er å holde det enkelt. Ansatte er ikke mer mottagelig for informasjon enn hva den vanlige forbrukeren er. Man utsettes for tusenvis av merkebudskap daglig og for å nå igjennom er det viktig at kjernebudskapet både er enkelt og direkte (Mosley,2014,227).

Stagis (2012) argumenter for at man bør gå tilbake til organisasjonens røtter slik at det som kommuniseres er troverdig, fremfor at bedriften skaper noe helt nytt. Det som kommuniseres bør også være med på å sette ambisjoner og knyttes til organisasjonens strategiske mål. Samtidig bør ikke de fremtidige målene føles uoppnåelige da dette kan svekke troverdigheten (van Rekom et al., 2006).

Begrepene som organisasjonen bruker i sin kommunikasjon må også være relevante. Hvis man bruker ulike brandingbegreper i kommunikasjonen risikerer man ikke å nå frem på grunn av for mange, kompliserte og ukjent begreper (Mosley,2014,227). Mosley anbefaler derfor at man kommuniserer til ansatte på en enkel og relevant måte som gir mening i deres arbeid.

Le Pla anbefaler å ta i bruk “storytelling” for å involvere ansatte i interne brandingprosesser. Ved å formidle verdier gjennom historier kan ansatte forstå hvilken innvirkning deres arbeid har og ved at innsatsen deres settes inn i et større perspektiv. Dette gir også en emosjonell tilknytning (Le Pla, 2013). Mosley (2014,277) trekker også frem at ansatte ofte vil være mer

oppmerksom på hva bedriften kommuniserer eksternt. Hvis den eksterne kommunikasjonen blir gjort riktig vil det kunne gjøre de ansatte mer engasjert.

2.13 Tilbakemeldinger

Etter at en bedrift har definert og kommunisert sin EVP er det viktig å få tilbakemeldinger fra de ansatte for å sikre at organisasjonen leverer hva den lover. Videreutvikling og tilpasningen av EVP bør baseres på kontinuerlige tilbakemeldinger fra de ansatte. Tower Watson anbefaler å blant annet å gjennomføre engasjementsundersøkelser og systematisk samle tilbakemeldinger fra nyansatte. Regelmessig innsamling av tilbakemeldinger vil gi arbeidsgiver oversikt over hvordan ansatte opplever virkeligheten og om bedriften etterlever de forventningene som skapes (Watson, 2014).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet for å besvare problemstillingen. Metode handler om å fremskaffe kunnskap på en systematisk måte der man samler inn, analyserer og fortolker data (Askheim og Grenness 2014). Dette kapittelet vil blant annet inneholde valg av metode, forskningsdesign, utvalgsstrategi, datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil det bli vurdert mulige feilkilder i egen forskning.

3.1 Valg av metode

På bakgrunn av problemstilling har vi valgt en kvalitativ metode. Denne metoden er hensiktsmessig ettersom vi ønsker å gå i dybden for å få en dypere forståelse av respondentenes personlige tanker, meninger, erfaringer og følelser rundt fenomenet. Den kvalitative metoden baseres på små utvalg som analyseres i dybden. Ettersom denne studien ønsker å avdekke *hva* og *hvordan*, fremfor *hvor mange*, er kvalitativt design å foretrekke fremfor kvantitativt design (Berg 2009).

Den kvalitative undersøkelsen går i dybden for å oppnå en god forståelse for fenomenet som undersøkes, samtidig som det gir mulighet for fleksibilitet. Fleksibiliteten som følger med kan samtidig gjøre det vanskelig å planlegge arbeidet, og det kan bli vanskelig å skille mellom designutforming, datainnsamling og analysefasene (Askheim og Grenness 2014, 65). Dette gjør at man kan stå ovenfor en problemstilling hvor egne erfaringer og holdninger er med på å styre opplegget og tolkning av data. Mulige feilkilder vil forklares i kapittelet “kritikk til egen forskning”.

Det er benyttet et fenomenologisk undersøkelsesdesign da studien går ut på å undersøke hvordan informantene mener at EVP kan bidra til å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Informantenes tanker og holdninger rundt fenomenet er avdekket og sammenlignet.

3.2 Valg av design

Et forskningsdesign beskriver det undersøkelsesopplegget som benyttes for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Valg av forskningsdesign bestemmes ut i fra problemstillingen, og beskriver hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og

hvordan dette skal gjøres (Jacobsen, 2005). Design er altså en fremgangsmåte for å strukturere arbeidet, og en strategi for å besvare en problemstillingen.

Det finnes flere ulike typer design som passer til ulike type problemstillinger. De vanligste designene er beskrivende og forklarende. Disse kan igjen være intensive eller ekstensive (Jacobsen 2005; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010). Vi har valgt å benytte oss av et intensivt forklarende design for å få muligheten til å gå i dybden for å få fram så mange nyanser som mulig. Dette har gitt oss mulighet til å få en helhetlig forståelse for hvordan man kan bruke EVP for å tiltrekke og beholde nøkkelarbeidere. Det sentrale i en slik problemstilling er å få frem alle de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som man har lyst til å få frem likheter.

Innenfor intensive forskningsdesign finnes det mange ulike måter å utføre forskningsarbeidet. For å kunne belyse hvordan man kan arbeide med EVP fra flere ulike sider ble det benyttet små N-studier. Små N-studier egner seg når man vil ha tak i flest mulig nyanser av et fenomen, hvor det kun velges ut et fåtall av enheter. Dette gir oss muligheten til å gå i dybden på hver enkelt enhet (Jacobsen, 2005).

Tverrsnittsundersøkelse er undersøkelser som blir gjennomført på et bestemt tidspunkt eller over en avgrenset periode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I denne studien falt det seg naturlig å velge en tverrsnittsundersøkelse på grunn av den begrensede tiden vi har til å gjennomføre studien. Samtidig ville det ikke være nødvendig med en longitudinell undersøkelse for å svare problemstillingen, da det ikke er et ønske om å studere utvikling og endring over tid.

3.3 Utvalg

I kvalitativ forskning benytter man seg ofte av et strategisk utvalg, hvor man bestemmer seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle inn nødvendig data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112). Det finnes flere måter å sette sammen strategiske utvalg på, og i denne studien er det tatt i bruk et intensive utvalg. Dette består av personer som har mye kunnskap om den aktuelle problemstillingen og er villige til å gi fra seg informasjonen (Jacobsen 2005, 171). Dette er noe vår problemstilling tilsier at vi trenger. Problemstillingen i oppgaven og fagområdet er kompleks og det er derfor avgjørende å

komme i kontakt med kunnskapsrike informanter som ønsker å dele sin kunnskap og sine erfaringer på området.

Med bakgrunn i valg av metode og forskningsdesign har undersøkelsen et lite utvalg på syv informanter. I kvalitativ forskning er hensikten og gå i dybden og undersøke få informanter, som nødvendigvis ikke er representativt for en større populasjon. Et lite utvalg var avgjørende for å kunne gå i dybden og beskrive mange ulike variabler av det fenomenet som undersøkes. For å belyse flere sider av fenomenet er informantene delt i inn tre grupper. Tre virksomhetskorrespondenter, tre fagpersoner og én kunnskapsperson. Vi hadde et ønske om å intervju personer fra bedrifter som jobber strategisk med employer branding, og fagpersoner som hadde bred erfaringer og kunnskap på fagområdet som undersøkes.

3.3.1 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter var gjennom eget nettverk. Vi tok kontakt med bekjente som hjalp oss å komme i kontakt med informanter med den fagkompetansen eller stillingen vi var ute etter. Vi tok også kontakt med forfattere av bøker og artikler vi hadde lest underveis i arbeidet med teorigrunnet. Informantene ble kontaktet på mail der problemstillingen ble beskrevet. Vi forklarte også kort hvorfor vi ønsket å intervju akkurat dem og hva oppgaven ville tilføre dem.

I første omgang rekrutterte vi på denne måten tre informanter. Deretter gikk vi inn på LinkedIn for å lese om disse informantene og fant gjennom “andre så også på” flere mulige informanter med lik fagkompetanse eller stilling. Flere potensielle informanter ble så forespurt og ved denne metoden rekrutterte vi ytterligere tre informanter.

I etterkant av denne prosessen kom vi i kontakt med en person som har arbeidet for alle de tre bedriftene vi undersøker i oppgaven. Vedkommende jobber nå med rekruttering for DNV GL, og har tidligere jobbet hos både Tine og Telenor. Gjennomgående i oppgaven har vi valgt å gi denne informanten navnet “kunnskapsperson”, på grunn av hennes kunnskap om både bedriftene og fagområdene vi undersøker.

De andre informantene har vi delt i to grupper, ut i fra hvilket ståsted vedkommende tilfører kunnskap til oppgaven. Under bedrifter er det tre informanter som tilfører informasjon til

oppgaven fra et virksomhetsperspektiv. Under fagpersoner er det tre informanter som tilfører informasjon til oppgaven fra ulike perspektiv.

3.3.2 Informanter

Vi vil her legge frem profiler av våre informanter for å få et bedre analytisk blikk. Vi vil kort redegjøre for informantenes bakgrunn, stilling, arbeidsgiver og fra hvilket ståsted vedkommende tilfører kunnskap til oppgaven (bedrift, fagperson eller kunnskapsperson). Informasjonen kommer først frem i matrisen under.

Navn	Stilling	Arbeidsgiver	Type informant
Informant 1	Strategiansvaret for employer branding i konsernet.	DNV GL	Bedrift
Informant 2	Ansvarsområder er i hovedsak Employer Branding og Employee Engagement.	Telenor	Bedrift
Informant 3	Leder for avdelingen for rekruttering.	Tine	Bedrift
Informant 4	Hans Petter Stub Daglig leder i Magneta, et kommunikasjonsbyrå spesialisert innen employer branding.	Magneta	Fagperson
Informant 5	Nicholas Ind Forfatter og partner i Equilibrium Consulting. Har skrevet elleve bøker og er Associate Professor på Oslo School of Management (MH).	Equilibrium consulting og MH	Fagperson
Informant 6	Ansatt hos HR Norge	HR Norge	Fagperson
Informant 7	Har tidligere jobbet i Tine, Telenor og jobber nå hos DNV GL.	DNV GL (Tidligere Tine og Telenor)	Kunnskapsperson

Vi har undersøkt hvordan ulike personer med kompetanse og erfaring innenfor employer branding og rekruttering jobber med dette i praksis og hva de mener er avgjørende for å lykkes med å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Under fremkommer en kort presentasjon av bedriftene og informantene.

3.3.2.1 Bedriftene

Informant 1 - DNV GL

“DNV GL arbeider for sikring av liv, verdier og miljø. For å bidra til økt sikkerhet og bedre resultater for våre kunder, er risikostyring hjørnesteinen i våre tjenester. Omlag 2600 ansatte med omfattende erfaring og kompetanse betjener det norske markedet fra 20 kontorer over hele landet. Våre kunder arbeider innenfor maritim og landbasert industri, olje-, gass- og prosessindustri og offentlig sektor”. (DNVGL.no).

Informant 1 har strategiansvaret for employer branding i konsernet. Hun jobber i kommunikasjonsavdelingen Corporate communication, i konsernledelsens stab. Hennes oppgaver handler om å forstå bedriftens omverden, forstå hva de tilbyr, formulere en strategi og levere på den strategien. I tillegg har hun ansvar for å måle effekt, hvorvidt DNV GL klarer å nå målene sine.

Informanten har også en governance funksjon. Hun er ansvarlig for å lede DNV GL sin overordnede strategiutviklingen. Det ligger på hennes bord å kvalitetssikre at de som arbeider med employer branding i regionene følger prosessene og leverer det som de har blitt enige om. Hun har også noen operasjonelle oppgaver, med for eksempel å utvikle karrieresidene på DNV GL sitt nettsted. Hun har også ansvar for bedriftens LinkedIn-avtale sammen med rekrutteringsavdelingen.

Informanten har en kommunikasjons- og business bakgrunn og hennes kjernekompetanse er Corporate communication og strategi.

Informant 2 - Telenor

Telenor gir følgende bilde av sin organisasjon på sin nettside; *”Samfunnsansvar ligger i hjertet av virksomheten vår. Vi jobber for å maksimere telekommunikasjonens samfunnsnytte, skape verdier for hele samfunnet og bidra til en bærekraftig fremtid.” (Telenor.no)*

Informant 2 sitter i konsernstaben for HR i Telenor, som kalles for People Development. Hennes ansvarsområder er i hovedsak employer branding og employee engagement. I bedriften har hun ansvar for hvordan Telenor jobber med medarbeiderengasjement. Hun skal sørge for at de har stolte, engasjerte og motiverte medarbeidere til enhver tid.

Hun er utdannet som siviløkonom hos NHH, og har tidligere jobbet som blant annet HR-direktør hos Microsoft. Hun begynte å jobbe som Global Specialist hos Telenor i 2014.

Informant 3 – Tine

Tine presenterer seg på følgende måte; "TINE er en ledende, norsk merkevareleverandør som daglig leverer produkter over hele Norge. Rundt 12 000 bønder på 10 000 gårdsbruk er fundamentet for TINEs forretningsdrift. Hver dag lager vi produkter med lidenskap og kjærlighet til tradisjoner bygget gjennom mange år på en rekke meierier i landet vårt. Vi tar også ansvar for å fremme småskalaproduksjon og mangfold." (Tine.no).

Informant 3 jobber i HR avdelingen i Tine og har hovedansvaret for rekruttering. Denne avdelingen har ansvar for rekruttering, employer branding, on-boarding og Young Professional programmet i bedriften. Hun har bred arbeidserfaring innenfor markedssiden, og har også en utdanning innenfor marked og kommunikasjon.

3.3.2.2 Fagpersonene

Informant 4 - Hans Petter Stub

Informant 4 er daglig leder i Magneta, et kommunikasjonsbyrå spesialisert innen employer branding. Han har lang erfaring med merkevarebygging og kommunikasjon, og har i senere tid fokusert på employer branding. Han arbeider med utvikling av merkevarestrategier og merkevarerelatert research for store internasjonale samt norske kunder, som blant annet McDonald's, PepsiCO og Rema1000 (Magneta.no).

Informant 5, Nicholas Ind

Informant 5 er foredragsholder, forfatter, brandingkonsulent og partner i konsulentselskapet Equilibrium Consulting. Han er forfatter av en rekke artikler og har skrevet elleve bøker,

hvorav “Living the Brand” som er en av de mest kjente. Han er Associate Professor på Oslo School of Management. Han har også jobbet med prosjekter innenfor branding med blant annet Adidas, Mexx, Unilever, Telenor, VSO and Unicef.

Informant 6, fagperson fra HR Norge

HR Norge en uavhengig medlemsorganisasjon og er en av Norges viktigste arenaer for profesjonelle innen HR og ledelse. Organisasjonens viktigste oppgave er å tilby kompetanse og nettverk om HR og ledelse gjennom rådgivning, kurs, konferanser, nettverk og medlemsmøter, samt å gi oppdaterte nyheter og bakgrunnsinformasjon om utviklingen innen faget (HRNorge.no). Organisasjonen arbeider i all hovedsak for å hjelpe medlemmer, samtidig som de i flere år har gjort større undersøkelser for å se i forkant hvordan markedet ser ut. De fokuserer også på å gi medlemmene generelle råd ved å vise til hva andre gjør, og inviterer til dialog og samtale rundt varierende fagtemaer.

3.3.2.3 Kunnskapspersonen

Informant 7: Har tidligere jobbet i Tine, Telenor og jobber nå hos DNV GL. Denne personen hjalp oss å kartlegge landskapet, og delte sine erfaringer og tanker om sine nåværende og tidligere arbeidserfaringer. Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen om hvordan å beholde nøkkelmedarbeidere hjalp informanten oss med å skape et mer helhetlig bilde.

Hun har utdanning som siviløkonom fra Tyskland, med organisasjonspsykologi og marketing som hovedfag. Informanten har alltid hatt interesse av organisasjonskulturen ut fra de ansattes ståsted, med tanke på hvor man ønsker å jobbe og hva slags kultur og bedrift man ønsker å jobbe i. Fra bedriftens side har hun interessert seg for hvordan de kan tiltrekke seg de beste medarbeiderne og hvordan de kan markedsføre seg for å få dette til.

Hos Tine arbeidet hun med produktutvikling og markedsføring. Hos Telenor jobbet hun med rekruttering av ingeniører til et satsningsområde i bedriften. Nå jobber hun med rekruttering i HR-avdelingen hos DNV GL, samtidig som hun har andre HR oppgaver i organisasjonen.

3.4 Datainnsamling

Med bakgrunn i vår problemstilling og metode har vi valgt en induktiv datainnsamling, som betyr at vi har gått fra empiri til teori. Oppgaven bærer derfor preg av Grounded teori ved at

teorier ble basert på data som ble samlet inn, og deretter underkategorisert. Veien ble til mens vi gikk, og det har hele tiden dukket opp nye elementer som har gjort at vi måtte ta flere krevende valg underveis.

3.4.1 Kvalitative dybdeintervjuer

De mest brukte metodene for innsamling av kvalitative data er dybdeintervjuer, fokusgrupper, gruppeintervjuer eller observasjon (Berg 2009). I denne oppgaven har vi benyttet dybdeintervjuer, noe som anbefales for fenomenologiske studier (Creswell, 2013). I et dybdeintervju gis det full oppmerksomhet til én informant av gangen, noe som har gitt oss muligheten til å gå i dybden hos hver enkelt av informantene. Dybdeintervjuer benyttes for å avdekke informantenes erfaringer og holdninger, noe som vil være vanskelig å måle ved bruk av kvantitative undersøkelser (Spiggle, 1994).

Videre ble semistandardiserte dybdeintervjuer benyttet for å innhente mest mulig informasjon av informantene. Semistandardiserte intervjuer er mer eller mindre strukturert og kan enkelt re-arrangeres underveis. Det bidro til fleksibilitet i gjennomføringen og mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Ulempen med å ta i bruk denne typen intervju var at det var noen få spørsmål som ikke ble stilt til alle informantene. Dette ble kompensert ved at de ble kontaktet via e-post i etterkant, for å få besvart de siste spørsmålene.

3.4.2 Intervjuguide

For å kunne utarbeide en best mulig intervjuguide, ble relevant teori gjennomgått som dannet et bilde over temaene som skulle strukturere intervjuet. Basert på dette ble det utarbeidet spørsmål relevante for temaene, og som ville besvare problemstillingen. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at spørsmålene vi stilte var relevante for oppgaven og at de ville besvare forskningsspørsmålene. I denne prosessen fikk vi mye inspirasjon og gode idéer fra undersøkelsen til HR Norge fra 2013 om hvordan bedrifter i Norge jobber med EVP.

Vi utarbeidet tre ulike intervjuguides, én til hver gruppe. De syv informantene tilfører kunnskap til oppgaven ut i fra tre ulike ståsted, og det var derfor viktig å utvikle tre ulike intervjuguides. Det bidro samtidig til at alle momentene vi ønsket å undersøke ble dekket. Intervjuguidene begynte med generelle spørsmål og mer spesifikke spørsmål ble stilt etterhvert. Alle informantene vi intervjuet er fagkyndige og arbeider innenfor området vi

undersøker. Derfor kunne vi tillate oss å stille krevende spørsmål og benytte spesifikke fagtermer i utvikling av spørsmålene.

Intervjuguiden ble sendt til informanten i forkant for å gi informantene mulighet til å forberede seg.

3.4.3 Pilotintervju

Det ble gjennomført et pilotintervju med en fagperson på området. Det ga verdifull innsikt i hvordan intervjuguiden fungerte. Fagpersonen ga konstruktiv tilbakemelding i etterkant og forklarte hvordan han opplevde intervjuet. Intervjuguiden ble deretter revidert, og vi endret noen spørsmål og systematiserte rekkefølgen bedre.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte besøk hos alle de syv bedriftene, i løpet av en periode på tre uker. Flere av intervjuene ble gjennomført i møterom på hovedkontoret til de ulike organisasjonene. Informanten var i kjente omgivelser på egen arbeidsplass og slapp å bruke tid på å forflytte seg. Dette kan samtidig ha resultert i mulige feilkilder som vil bli redegjort for senere.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, med én informant og to som intervjuet. Fordeling av roller og oppgaver var planlagt i forkant av intervjuet for å forsøke å få til en profesjonell gjennomføring, og god flyt underveis.

Det var en uformell tone, respondentene ga utfyllende svar og kom ofte med eksempler. Vi startet intervjuet med å raskt presentere oppgaven og oss selv. Deretter stilte vi noen enkle, generelle bakgrunnsspørsmål med et ønske om raskt å skape et tillitsforhold med informanten. Etter dette stilte vi de spørsmålene som vi hadde forberedt i intervjuguiden. I tillegg hadde vi forberedt underspørsmål til hver enkelt kategori. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål underveis ut fra de svarene vi fikk, for å forsikre oss om at vedkommende ble riktig forstått.

I etterkant av intervjuet gikk vi raskt gjennom hvordan vi synes det hadde gått, og vurderte forbedringspotensialet til neste intervju.

3.4.5 Dokumentering av intervju

Under alle intervjuene ble det gjort lydopptak. Dette for å sikre at all informasjon kom med, og for å holde et godt fokus på informanten underveis i intervjuet. Informantene fikk opplyst sine rettigheter som gikk ut på frivillighet, anonymitet og bruk av lydopptak. Intervjuene varte i ca. 1 - 1,5 timer justert etter hvor mye tid informanten hadde til rådighet. De syv lydopptakene ble deretter transkribert. Transkribert intervju ble sendt til de respektive syv informantene for godkjenning. Dette har bidratt til å sikre oss at informasjonen stemmer overens med informantenes oppfatninger.

3.5 Dataanalyse

Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert, startet arbeidet med å kategorisere og systematisere informasjonen. Dette arbeidet ble gjort i felleskap for å forsikre oss om at all relevant informasjon kom med. Prosessen var tidkrevende, og samtidig veldig viktig for det faglige aspektet og videre analysearbeid.

Vi startet arbeidet med å fargekode transkriberingene for å enklere finne igjen relevante sitater for hvert av forskningsspørsmålene/hovedtemaene (samsvar, differensiering og involvering). Dette bidro til at vi satt igjen med en oversikt over hva som ble sagt av hvilke informanter, og i hvilke temaer som disse var relevante.

Deretter fjernet vi informasjon som ikke var relevant og forenklet informasjonen vi trengte for å få en bedre oversikt. Vi systematiserte informasjonen i dette arbeidet ved hjelp av en kategoriseringsmatrise (se vedlegg nr. 4 og 5). I utformingen av kategorimatriksen tok vi utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden. Underveis i gjennomgangen av empiri avdekket vi ulike underkategorier som var gjennomgående hos flere av informantene. Noen av disse underkategoriene var implementering, meningsfylt arbeid, tydelig budskap, unikt og forventningsavklaring. Det ble tatt utgangspunktet i de ulike kategoriene når vi skulle fremlegge empiri i oppgaven.

I arbeidet med kategorisering erfarte vi raskt at én mening hos informanten ikke nødvendigvis lot seg kategorisere kun ett sted, men var relevant for flere av kategoriene. Fokuset lå i å trekke ut de svarene som bidro til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen ved å

finne likheter mellom svarene til informantene. Kategoriseringen bidro til at vi ble enda bedre kjent med datamaterialet, og bidro til å skape oversikt over hvor komplekst fenomenet er og hvor mange variabler og oppfatninger som spiller inn.

Materialet fra transkribering ble kategorisert og fargekodet for å kunne starte analysearbeidet. Likheter i empirien ble identifisert og lignende temaer ble sammenslått som del av den tolkende analysen samt om det var samsvar mellom respondentenes oppfatninger og meninger.

Etter at analysen var ferdigstilt, var vi i stand til å gjøre drøfting av funnene. Det omfattende arbeidet med kategorisering og analyse dannet et meget godt grunnlaget for denne drøftingen.

3.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Som nevnt innledningsvis er valg av forskningsdesign viktig for reliabiliteten, validiteten og for generaliserbarhet.

Dette er en kvalitativt studie med et intensivt forskningsdesign med få respondenter og kan dermed ikke generaliseres til en større populasjon. Materialet kan benyttes til en teoretisk generalisering om funnene tilsvarende funn fra lignende studier. Dette betyr at funnene våre er teoretisk generaliserbare fordi de er solid forankret i eksisterende teori og tidligere forskning.

Validitet (gyldighet) forklarer i hvilken grad man, ut fra resultatene av et forsøk eller en studie, kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (snl.no). For å oppnå god validitet bør det benyttes så mange informanter at det ikke lenger tilføres ny informasjon ved å intervju flere. Ettersom vi har syv informanter, og at området er veldig komplekst, ville vi mest sannsynlig ha kunne avdekke flere nye momenter ved å gjennomføre flere intervjuer. Likevel føler vi at informantene er veldig kunnskapsrike og har gitt utfyllende informasjon om det vi undersøker. Deres informasjon har dermed gitt oss et godt grunnlag for å trekke gyldige slutninger.

Reliabilitet (pålitelighet) vil si hvor konsistente svarene er dersom informantene ville blitt spurt om det samme ved en senere anledning (Kvale, 1997). Ettersom våre informanter kun er intervjuet én gang, vil det være vanskelig å si noe om reliabiliteten over tid. Likevel vil det være mulig å si noe om reliabiliteten basert på konsistens i svarene gjennom intervjuet.

Intervjuobjektene gjentok ofte seg selv på ulike spørsmål, noe som kan tyde på at informasjonen som fremkommer er konsistent.

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk er spesielt viktig i kvalitative undersøkelser fordi man kommer tett innpå informantene og det ofte er vanskelig å opprettholde anonymiteten underveis. Likevel er temaet vi undersøker lite sensitivt og ingen informanter har gitt spesielt uttrykk for at informasjonen de oppgir er konfidensiell.

Det er tre sentrale forhold innenfor forskningsetikk som er viktig å ta spesielt hensyn til. Disse er:

- Forsker og undersøkt - Respondentenes krav på privatliv, integritet og personvern
- Forsker og arbeidsgiver - Oppdragsgivers ønsker og preferanser
- Forsker og samfunnet - Samfunnets normer og verdier

Ettersom dette er en bacheloroppgave er forholdet mellom forsker og undersøkt av størst betydning fordi vi ikke har noen oppdragsgiver og fordi samfunnet for øvrig ikke vil ha tilgang på oppgaven. Det er viktig å ha gjensidig respekt for informantene og ærlighet med fokus på informert samtykke, respektere deres krav, anonymitet og deres privatliv. Det er også viktig at respondentene stiller frivillig og at deres uttalelser presenteres riktig (Jacobsen 2005, 44). Ettersom vi sendte transkriberingen til alle informanter i etterkant for godkjenning, har vi forsikret oss om at intervjuene er korrekt gjengitt i oppgaven.

Anonymisering er i varetatt ved å utelate detaljer som kan være med å identifisere våre respondenter. Nicholas Ind og Hans Petter Stub er omtalt etter eget navn, da de ikke hadde ønske om å anonymiseres. Det har vært god informasjonsformidling overfor informanter underveis i prosessen, og hensikten med oppgaven har ikke vært skjult for informantene.

3.8 Kritikk av egen metode

Metoden har hjulpet oss ved å systematisk kunne stille kritiske spørsmål knyttet til de valgene vi tok og hvilke konsekvenser disse valgene kunne ha for oppgaven vår. Likevel er det flere mulige feilkilder i studien vår, og de viktigste vil redegjøres for i denne delen av oppgaven.

Et hovedpoeng i kvalitative studier er at det kreves et planlagt og gjennomtenkt opplegg, da kvalitative studier ofte er løsere og mer fleksible i formen enn kvantitative studier. Samtidig vil fleksibiliteten som følger med kvalitativ forskning gjøre det vanskelig å planlegge arbeidet, og å skille mellom designutforming, datainnsamling og analysefasene (Askheim og Grenness, 2014). Dette gjør at man kan stå ovenfor en problemstilling hvor egne erfaringer og holdninger er med på å styre opplegget og tolkning av data.

Et annet særtrekk ved kvalitative studier er at de valgene vi tar ofte er preget av egne erfaringer og holdninger. Vi har gjennom hele prosessen vært bevist på denne mulige feilkilde, og mener at studien er gjort på en tillitsvekkende måte, hvor vi har tilrettelagt for meningsfull informasjon. Likevel påpeker Askheim og Grenness at vi møter “aldri verden naken”. Med dette henviser de til at vi bringer med oss bestemte erfaringer og forutsetninger og at disse preger ofte ubevisst vår oppfatning av den virkeligheten vi skal undersøke (Askheim og Grenness, 2014).

Som Jacobsen forklarer er en mulig utfordring i arbeid med analyse av kvalitativ data at man sitter med en stor mengde informasjon og at denne kan virke svært forvirrende. Derfor er en stor og viktig del av analysen å redusere kompleksiteten på den ustrukturerte dataen til et nivå som er overkommelig for videre analyse (Jacobsen 2005, 185). I arbeidet med denne studien har vi innhentet en veldig stor mengde informasjon, både gjennom teori og intervjuer. Vi har etter beste evne systematisert og kategorisert informasjonen. Samtidig er ligger det en mulig feilkilde i arbeidet ved at vi kan har mistet viktige poenger underveis.

Som forklart tidligere ble det gjennomført et pilotintervju for å se hvordan intervjuguiden fungerte. Vi fikk da noe tips til revideringer av noen spørsmål, og gikk derfor tilbake og endret noen spørsmål og systematiserte rekkefølgen bedre. Vi ser dog i etterkant at vi kunne ha gått tilbake og formulert noen av spørsmålene litt annerledes, da vi følte at noen av dem var litt ledende.

En av ulempene med å ta i bruk semistrukturert intervju for å innhente informasjon til oppgaven, var at det var noen få spørsmål som vi ikke fikk stilt alle informantene. Dette gjorde at vi på noen få punkter manglet på informasjon. Vi fikk samlet inn flere av disse svarene ved å sende spørsmålene til informantene via e-post i etterkant.

Intervjuguiden ble sendt til informantene i forkant slik at de kunne være forberedt. Ulempene med dette er at informantene hadde anledning til å forberede seg, og svare det de *bør* svare, fremfor å svare det de faktisk mener.

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser, og mulige ulemper med dette kan være at de føler seg mer bundet til å svare det de tror ledelsen vil at de skal svare, og er bevisst eller ubevisst tilbakeholdne i sine svar. I tillegg kan det føre til at informantene tar mer kontroll over intervjuet fordi han eller hun er på hjemmebane, og er opptatt av å vise frem firmaet på best mulig måte. Vi følte likevel at intervjuene ikke bar preg av dette, og at alle informantene kom med sine egne oppfatninger.

I arbeidet med analysen av de kvalitative dataene er det viktig at man forholder seg åpen, og vi passet derfor på å ikke la oss styre av forutinntatte holdninger. Dette er viktig for å være nøytrale til de meninger og årsakssammenhenger vi fant i materialet, og for at vi ikke ubevisst skulle velge bort noe eller favorisere det som bekreftet våre antakelser (Askheim og Grenness, 2014).

4.0 Sammenfatning av empiri

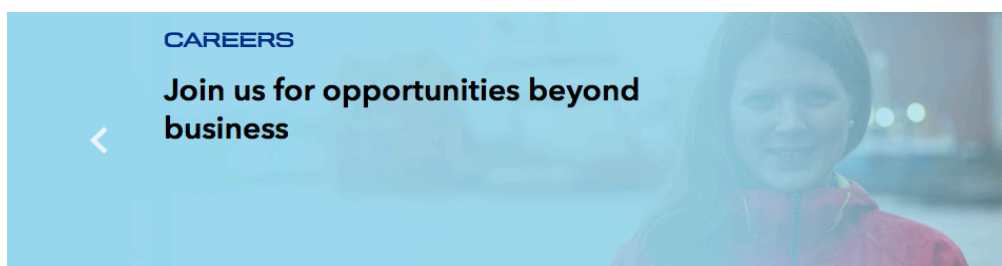
I denne delen av oppgaven vil det legges frem en sammenfatning av vår empiri. Vi har delt funnene inn i tre ulike hoveddeler ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Hver av delene vil deles i underkategorier for å trekke frem relevante funn, samt likheter og ulikheter.

- Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?
- Hvordan kan virksomheter skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?
- Hvordan involvere ansatte i utviklingen av employee value proposition?

Nedenfor presenteres de ulike bedriftenes EVP.

Employee Value Proposition

DNV GL sin EVP er ”*Opportunities beyond business*”. Informanten forteller at deres EVP reflekterer at det å jobbe i DNV GL handler om noe mer enn å levere tjenester til kunder. Både fordi de leverer noe mer enn tjenester, men også fordi de har en rimelig omfattende pakke med utviklingsmuligheter, karriereveier og internasjonale muligheter.



Tine sin EVP er ”*Rå muligheter for reale folk*”. Informanten fortelle at under deres EVP ligger det et fyldig underlagsmaterialet. Ledere, kulturbærere og medarbeidere har tatt del i utviklingen for å formulere en troverdig EVP som ansatte kan kjenne seg igjen i.



Telenor har ikke formulert en global EVP enda, men deres lokale selskaper har definert sine EVP'er. Vår informant forteller likevel at det er langt fra alle som har formulert en formell EVP. Telenors visjon *"Empowering Societies"* er kjernen for hvordan de kommuniserer i markedet. Hun forklarer at temaene de sentrerer rundt er muligheten til å gjøre en forskjell:

"Her jobber du for å bidra til noe som er betydningsfullt i de lokale markedene vi er".

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?

4.1.1 Samsvar hos DNV GL, Telenor og Tine

Informanten fra DNV GL tror det er et godt samsvar mellom hva som blir kommunisert og hva som faktisk møter ansatte i organisasjonen. Dette har de målt og 90% av de ansatte sier de er veldig fornøyde og vil anbefale DNV GL som arbeidsgiver. Hun legger også til at de aller fleste angir at de har kommet inn i relevante prosjekter slik at de får brukt sin kompetanse – *"det mener jeg at er bevis nok på at de er fornøyde"*.

Informanten fra Telenor sier at internt har de en engasjementsundersøkelse hvor det er et naturlig sted å spørre om hvordan Telenor faktisk leverer på det de sier at de skal levere på. I denne undersøkelsen fremkommer det at 90% av alle ansatte i Telenor sier at de er stolte av å jobbe for bedriften.

Informanten i Telenor sier videre at det svært viktig at de klarer å levere på forventning. Hun opplever likevel at en medarbeider nesten aldri er mer engasjert enn på sin første dag på jobb, så reelt sett går det nesten bare nedover. Videre opplyser hun at hun ikke har vært lenge hos Telenor og vil derfor ikke svare på vegne av alle selskapene deres, men hun tror samsvaret varierer. På vegne av seg selv uttaler hun likevel;

" Vi er absolutt ikke "best in class". Globalt har vi som sagt ingen EVP enda, derfor er vi nok litt utydelige i hvilke historier vi forteller når vi treffer kandidater."

Hun uttrykker at det er noe av grunnen til at Telenor nå ønsker å utvikle en global EVP. Hun sier at ved å ha en global EVP vil alle som har en rolle i å tiltrekke seg ansatte være "påkledd"

med de samme budskapene. I den andre enden kan tilrettelagte prosesser sørge for at alle internt jobber på den måten. Slik sørger de for at det er samsvar mellom det Telenor sier at de gjør og hvordan det oppleves.

Informanten fra Tine uttrykker på lik linje med Telenor og DNV GL at de enda har litt igjen for at ansatte skal føle samsvar mellom hva som kommuniseres og hva som møter ansatte i bedriften. Høsten 2013 forteller hun at de spurte om hva ansatte forbinder med Tine som arbeidsgiver;

“Da svarte de ansatte melk. Det er åpenbart, men det er ikke det du velger arbeidsgiver på. Så hva forventer man egentlig?”

Informanten mener at Tine ikke er tydelig nok på hva de står for som arbeidsgiver, og da er det også litt vanskelig å vite hva man skal forvente når man kommer inn. Hun legger til at hun tror opplevelsen av samsvar varierer ettersom Tine ikke foreløpig har klart å sette sin EVP i system.

4.1.2 Strategisk forankret EVP

Alle informantene fra bedriftene forteller at de samsvarer sin EVP med forretningsstrategien. Informantene mener at man må ta utgangspunkt i forretningsstrategien for å lykkes med å skape samsvar. For eksempel sier informanten fra Telenor at de tar utgangspunkt i sin strategi når de skal utarbeide en global EVP. Hun mener at ved å knytte deres EVP til strategien vil det bidra til å tiltrekke og beholde ansatte slik at de kan levere på organisasjonens mål.

For å oppnå samsvar mener fagpersonen Stub at bedrifter bør begynne med å ta utgangspunkt i sin forretningsstrategi. Han forteller at bedrifter som jobber med employer branding ofte gjør det fordi de trenger en endring. Han påpeker at det er avgjørende å ta utgangspunkt i hva bedriften ønsker å oppnå, og hvor de ønsker å være i fremtiden. Deretter kan man utvikle en strategi for å tiltrekke og beholde den kompetansen man trenger for å nå bedriftens overordnede mål.

Han trekke frem et eksempel om en bedrift som utsettes for økende konkurranse, og derfor må svare på dette for å overleve. De må kanskje endre kulturen sin, og ansette medarbeidere som

er selgere og mer på hugget. Bedriften blir nødt til å si noe som de eksisterende ansatte ikke er helt komfortable med, per i dag, og kanskje ikke kjenner seg igjen i. Bedriften er nødt til å dytte de ansatte i en retning. Stub mener at noen ganger er det lov å si at vi har en ambisjon om å bli mer på hugget.

“Fortell det helt ærlig i stillingsannonser. Vi er ikke der helt enda, men vi trenger folk som utfordrer oss. Vi er ikke der Nå, men vi trenger deg som gjør det! Den hadde jeg tent på!”

Fagpersonen Nicholas Ind mener også at man bør starte med forretningsbehovet, men han stiller spørsmål om samsvaret mellom forretningsstrategien og bedriftens employer branding gjennomføres i praksis.

“I think that by making the EVP strong and well understood, you may ought to make the links as explicit as you can between the EVP and the strategy. If it looks like it’s something on the side, then it loses weight. The more you can attune it with the corporate strategy, the better”.

Fagpersonen fra HR Norge ser på det i et annet perspektiv. Han mener at bedrifter ofte ikke gjør store endringer i sin forretningsstrategi og at den *“overordnede strategien ofte er veldig luftig”*. EVP’en er ofte heller ikke så konkret. Så med mindre det er store avvik mellom bedriftens EVP og den overordnede forretningsstrategien er det egentlig ikke noe problem.

Informanten fra Telenor sier at de ser consumer brandet og employer brandet veldig tett og samarbeider på tvers av avdelingene for å se på hva Telenor egentlig står for.

4.1.3 Psykologisk kontrakt

Fagpersonen Hans Petter Stub mener at en av de viktigste forklaringene til at ansatte forlater sin virksomhet er brudd på den psykologiske kontrakten. Fagpersonen Nicholas Ind bekrefter det Stub sier ved å påpeke at det ofte handler om *“psychological contract failures”*. Ind’s opplevelse er at medarbeidere går inn i organisasjoner med forventninger om å finne en indre belønning i det de gjør, mens bedriftene ofte ikke lever opp til dette.

“I think it’s all about the failures of expectations, to be actually matched by the reality. Then you soon get employees that are disappointed and they start complaining”.

4.1.4 Forventningsavklaring

Fagpersonen fra HR Norge sier at en bedrifts EVP handler mye om forventningsavklaring. Han mener derfor at bedrifter først og fremst må starte med å gjøre en grundig forventningsavklaring under ansettelsesintervjuet og fortsette med dette underveis i ansettelsesforholdet. For eksempel kan bedrifter forklare helt konkret hva de mener med fleksibilitet i arbeidet til ansatte. Vil det bety at man kan hjemmekontor?

“Å få avklart forventningene fra begge sider. Det er mitt budskap. Da ligger man et par hestehoder foran”.

Fagpersonen Hans Petter Stub refererer til en undersøkelse han har gjennomført som heter ”Kandidatreisen”. Undersøkelsen viser blant annet at arbeidserfaringen hos mange ansatte samsvarer med de forventningene som ble skapt. Stub sier at det er en like stor andel som sier at det er bedre enn forventet, som sier at det er dårligere forventet. Videre gir han et eksempel på et forventningsbrudd. En nyansatt kommer inn i organisasjonen med full motivasjon og gleder seg til å jobbe med innovasjon. Siste innovasjon i bedriften er at de har fått ny espresso maskin. Da går medarbeiderengasjementet ned.

“ For å si det litt folkelig så får de folk som har sluttet, men de har ikke sagt opp”.

Informanten fra DNV GL mener det er avgjørende både på kort og lang sikt at det er samsvar mellom de forventningene som skapes, og hva DNV GL leverer som organisasjon. På lik linje med de andre informanten understreker hun viktigheten av forventningsstyring. Hun legger også vekt på eksisterende medarbeidere. Hvis arbeidsgiver bryter med forventningene som skapes vil det i verste fall føre til flere og dyre feilrekrutteringer. Dette vil igjen påvirke arbeidsgivers omdømmet på en negativ måte.

Informanten fra Tine sier også at manglende samsvar vil føre til at lojaliteten til arbeidsgiver svekkes og at det da vil være en fare for at ansatte vil finne seg en ny arbeidsplass. Når

bedrifter oppnår samsvar mellom det som kommuniseres og virkeligheten vil dette påvirke de ansattes engasjement og lojalitet på en positiv måte.

4.1.5 Brutte forventinger og arbeidstakers lojalitet til arbeidsgiver

Fagpersonen fra HR Norge påpeker at de har gjennomført undersøkelser som også bekrefter at ansattes engasjement påvirkes negativt hvis de opplever brutte forventninger mellom hva som ble lovet før ansettelsen og hva de opplever som ansatt. De ansatte gir derfor ikke det “ekstra giret” for arbeidsgiver hvis de føler at forventningene ikke innfris. Han forklarer at det spesielt viktig for gruppen han kaller “på vei vekk medarbeidere”, en gruppe ansatte som bare venter på at det skal blir trygt nok å gå ut døren.

Fagpersonen Ind beskriver påvirkningen av brutte forventninger som; *“I think this leads to people being frustrated, and either they stay and are being negative and talking negatively about the organization to people inside and outside the company, or they get sufficiently fed-up and leave.”*

Han tror mange bedrifter mislykkes med å oppnå samsvar. Videre sier han at mange av bedriftene som han har samarbeidet med opplever utfordringer i implementeringsfasene. Teoretisk vet de hva de bør gjøre, men klarer likevel ikke å gjennomføre det i praksis. Det er alltid en grunn til hvorfor de ikke kan gjennomføre. Det kan for eksempel være juridiske spørsmål eller manglende ressurser.

Ind trekker frem et eksempel fra en frivillig organisasjon i England. De fokuserer på “people first” og bør derfor være menneskeorienterte. De vet hvordan de *bør* være, men gjennomfører det likevel ikke.

“I believe a key thing in this regard, is getting the induction right, and maintaining the process over time. Actually delivering on what you promise. Companies have a tendency to overpromise. I think that overall you would be better off by not promising too much, and rather over-deliver. That’s much better”.

4.1.6 Tydelig budskap

Informanten fra DNV GL forteller at de er aktive i markedet og at det for eksempel ikke er tilfeldig hvilke budskap de fremmer på sine karrieresidene. *“Det er basert på både hva vi vet at markedet ser etter, men også på hva vi faktisk kan gi”*. I motsetning til DNV GL, sier informanten fra Telenor at hun ikke føler at de har et tydelig budskap. Hun mener at Telenor er for utydelige per i dag. Hun sier at målet for utarbeidelsen av deres EVP er at Telenor som arbeidsgiver skal bli tydeligere på hva de kommuniserer og hva de ønsker å stå for.

Informanten fra Tine sier at de heller ikke er tydelige nok på hva de står for som arbeidsgiver. *“Jeg tror noen steder i selskapet - ja. Andre steder ikke. Det er veldig forskjell på om du begynner i markedsavdeling eller om du begynner i en annen avdeling i Tine.”*

Informanten fra DNV GL mener at organisasjon ikke er optimal når det kommer til å sikre samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt. Hennes avdeling er ansvarlig for ekstern kommunikasjon, mens internkommunikasjon i DNV GL ligger under HR.

“Så vi har faktisk en splitt der. Det hadde vært enklere å kvalitetssikre samsvar hvis vi hadde hatt intern og ekstern kommunikasjon sammen”

Informanten fra Tine sier at de jobber mye med sine ledere for å ivareta samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt. De jobber mye med å følge opp etiske retningslinjer. Tine har også tydelige ledelseskriterier for hvordan de skal jobbe med ledelse i Tine. Likevel føler hun at de kunne gjort mer.

4.2 Forskningsspørsmål 2:

Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?

Alle de syv respondentene bekrefter at EVP er et viktig verktøy for å skille seg ut i arbeidsmarkedet, for å tiltrekke og beholde viktige nøkkelmedarbeidere. Samtidig er det flere som påpeker at det er vanskelig å differensiere seg, spesielt for store bedrifter som gjør likt arbeid innenfor samme område og kan tilby de samme godene. Nicholas Ind påpeker at det er spesielt krevende å differensiere seg når det er en rekke andre bedrifter som gjør det samme.

“I think this is very difficult. Some work I’ve done with KPMG, we looked at how they differentiate themselves from all the similar firms, doing very similar things within the same areas. Actually I think this is quite hard to do, in those sorts of instances. But I think it’s always a combination of factors”.

4.2.1 Tydelig posisjon

Både informanten fra Telenor og Hans Petter Stub påpeker at det er viktig å ha en tydelig posisjon. Stub nevner videre at det viktigste er ikke å treffe alle med sitt budskap, men heller treffe de man faktisk ønsker å tiltrekke.

Flere av respondentene nevner verdibasert rekruttering som viktig, i tillegg til å ha de tradisjonelle nødvendige kvalifikasjonene på plass, og at det kan være et resultat av en tydelig posisjon i markedet. Informanten fra Telenor forklarer hvordan ”Telenor Way” skal bidra til å rekruttere de medarbeidere som deler bedriftens verdigrunnlag og oppnå ”cultural fit”.

”Vi har det vi kaller ”Telenor way” som er et konsept som beskriver det vi tror på i Telenor og måten vi jobber på. Det er en ting som går igjen i alle rekrutteringsprosessene våre. Det må være på plass. Cultural fit” er helt essensielt for oss.”

Informanten fra Tine forklarer også hvor viktig det er for dem at nyansatte deler bedriftens verdigrunnlag. De fokuserer på å rekruttere mennesker som er interesserte i å jobbe med andre mennesker og har en passion for det Tine står for. Hun forklarer også hvorfor det er viktig å ha en tydelig posisjon slik;

”Det er lettere for en arbeidstaker å identifisere seg med sin arbeidsgiver når det er tydelig hva arbeidsgiver står for og hvilket verdigrunnlag som ligger til grunn for valg av de menneskene som ansettes. Dette kan bidra til økt motivasjon og engasjement – virksomhetens suksess blir din suksess.”

Samtidig påpeker Ind at verdibasert rekruttering også kan føre til at bedriften innehar medarbeidere som er *for* like og tenker *for* likt. Han trekker frem eksempler fra en virksomhet han tidligere har arbeidet med som hadde lyktes med verdibasert rekruttering. Han forklarer

at dette resulterte i gruppetenkning, og de derfor måtte rekruttere mennesker som *ikke* delte bedriftens verdigrunnlag for å unngå dette i fremtiden.

Flere av informantene mener at de vanligste feilene bedrifter gjør i sin Employer Branding er å unnlate å tydeliggjøre sin posisjon eller ikke tørre å skille seg ut. Stub trekker frem et eksempel fra en tidligere markedsdirektør for Carlsberg i Europa som hadde et viktig råd å komme med. Når man utvikler en markedsplan er det viktig å tenke på en ”Condom Red Hat”.

”Condom – står for concentrate and dominante. Red hat – betyr å skille seg ut. Dominate – betyr at i stedet for å spre markedsbudsjettet utover, skal du heller velge én kanal. Så kan man konsentrere seg der og dominere og få en ”share over voice” som det legger merke til.

Både Stub og fagpersonen fra HR Norge påpeker også at bedrifter som skiller seg ut og kan tilby noe annet enn alle andre, kan spare mye penger og unødvendige utgifter. Hvis bedrifter skiller seg ut og tilbyr noe som ingen andre gjør kan dette bidra til å gjøre lønn mindre viktig.

”En attraktiv arbeidsgiver kan tillate seg å betale lavere lønn, enn en arbeidsgiver som er mindre attraktiv. Ved å gjøre seg litt mer attraktiv kan man betale litt mindre lønn og spare mange millioner i året.”

Hans Petter Stub har gjennomført en undersøkelse for å avdekke hva bedrifter tilbyr i sine rekrutteringsannonser på Finn.no. I dette studiet ble det avdekket at 70% av bedriftene sier at de har ”konkurransedyktige betingelser”.

Fagpersonen fra HR Norge påpeker også at bedrifter ofte ikke vet selv hva de står for, og at de derfor går inn på Finn.no og ser hva andre skriver. Han uttrykker også at hvis - ”alle” tilbyr det samme, så det er kanskje ikke noe poeng å si det lenger.

4.2.2 Differensiering av EVP til ulike målgrupper

Hans Petter Stub legger vekt på at det er viktig å fokusere på noen få viktige momenter i sin EVP, fremfor å tilby mange goder som treffer hele spekteret av potensielle ansatte. Han

anbefaler heller å skape en “share over voice” som legges merke til, fordi vi mennesker kun er mottagelig for en viss mengde informasjon.

”Det er grenser for hvor mye mennesker kan ta til seg av informasjon i korttidsminne. Det er kun mulig å huske fem til syv biter kommunikasjon. [...] Så jeg anbefaler da heller å gå for én til to, maks tre ting. Si det, og virkelig hamre det inn! De som ikke fenges av det, de skal ikke jobbe hos deg”.

Fagpersonen fra HR Norge anbefaler at virksomheter bør ha en overordnet EVP som gjelder for alle medarbeidere uavhengig av stilling og geografisk plassering. Samtidig påpeker han at man må kunne differensiere og nyansere goder og pakker for å treffe ulike undergrupper. Han påpeker at dette er viktig for å tilby goder og fordeler som mottakeren setter pris på.

Stub mener også at man bør differensiere budskapet til ulike målgrupper, og at man bør tilby ulike goder senere i en rekrutteringsprosess. Han forklarer det som en rekrutteringstrakt. Han påpeker at bedriftens EVP skal kommuniseres øverst i trakten og fange interesse. Lengre ned i trakten kan man differensiere budskapet til ulike målgrupper.

“Jeg mener EVP skal kommuniseres likt til alle, men så langt ned i trakten så kan man selvfølgelig begynne å være litt mer spisset”.

Nicholas Ind deler synspunktet til fagpersonen fra HR Norge og Hans Petter Stub. Han trekker frem et eksempel fra en bedrift han tidligere har jobbet med, Patagonia. Han forklarer hvordan de har en overordnet felles idé som alt arbeidet deres bygger på. Samtidig differensierer de budskapet sitt til ulike målgrupper.

“I believe you should have these two things together actually, unity around an idea, and flexibility to say different things to different people. Flexibility to say different things is important again because you have to create relevance to the receiver”.

Informanten fra DNV GL konstaterer at differensiering av budskap er viktig for å treffe de man ønsker. Hun forklarer at det er nøye gjennomtenkt hva de kommuniserer på karrieresidene sine, og at de baserer dette budskapet på hva markedet er ute etter og hva de faktisk kan tilby. På nettsiden deres vektlegger de ulike momenter når de kommuniserer til

studenter, nyutdannede og eksperter. Hun forklarer at de prøver å videreutvikle segmenteringen ved å dele inn i ulike yrkesgrupper, men at dette foreløpig er helt nytt.

Hos Telenor har de ulike lokale selskapene selv primært hatt ansvaret for Employer branding opp til nå. Dette har de bevisst gjort for å ha en desentralisert tilnærming når det gjelder Employer Branding, og arbeidet med å tiltrekke og beholde medarbeidere. Tanken har vært at de respektive selskapene selv vet best hva som skal til i de lokale markedene. Nå ser Telenor at markedene de operer i endrer seg, og spesielt på talentmarkedet. Derfor har de nå valgt å arbeide med Employer Branding fra konsernet sin side (Telenor Group), og jobber nå med å utarbeide en global strategi som skal gjelde for alle de lokale selskapene.

Informanten fra Telenor forklarer hvordan de skal gå frem for å avdekke hva organisasjonen skal tilby i deres EVP. De kommer til å vurdere målgruppene nøye for å treffe de som bedriften ønsker å tiltrekke. Her er det viktig å avdekke målgruppene, *hvordan* de kjennetegnes, *hvilke* kanaler de kan nås på og *hva* man bør snakke med de om. Hun påpeker at de skal benytte seg av en tradisjonell marketing strategi i dette kartleggingsarbeidet.

Videre forklarer Telenor hvordan de har planer om å få til dette arbeidet globalt. Hun forklarer det som en fargepalett. Denne fargepaletten skal ha en kjerne, som skal være gjenkjennbar for alle. Men ettersom det er forskjell på de markedene Telenor operer i, må de ha muligheten til å kunne tilpasse seg også, påpeker hun.

“Internt har vi brukt et bilde av en fargepalett. Vi har sagt at disse syv fargene velger vi for Telenor. Lokale ledere vil kunne velge mellom syv farger, men de får aldri bruke mer enn tre eller fire, for da blir budskapet for utydelig”.

Hun forklarer videre at de ulike fargene til sammen skal utgjøre Telenor sin EVP. Det kommer til å være egenskaper, opplevelser og attributter som til sammen skal skape opplevelsen Telenor ønsker. Hun påpeker at dette enn så lenge er på tegnebrettet og at det er lett å ha tanker om hvordan man vil det skal se ut. Hvordan det faktisk fungerer i praksis, vet de ikke før ideen er satt ut i live.

4.2.3 Hva er unikt?

Det fremkommer av flere av respondentene at de har et ønske om å være **unike**, og gjennom dette differensiere seg i arbeidsmarkedet i kampen om den beste kompetansen.

Kunnskapspersonen påpeker at hva som er unikt er veldig individuelt, og at det er sammensetningen av en hel mengde unike individuelle opplevelser. Hun trekker frem et eksempel på hvordan ansatte hos DNV GL kan oppleve ulike goder som unikt.

”Kanskje det er noe med det at hva man selv opplever unikt er forskjellig. Det er unikt for meg å jobbe her, også er det kanskje noe annet som er unikt for en annen person. Noen elsker å jobbe her på grunn av beliggenheten, og blir glad hver gang de går av bussen og ser at det har kommet flere grønne blader på trærne og kanskje gleder seg til å padle etter jobben. Da er det det som er unikt”.

Informanten fra Telenor påpeker at hva som er unikt er veldig ulikt fra land til land. Hun forklarer at i Asia er det unikt at de har en Norsk arbeidskultur hvor ansatte blir involvert i prosesser, har anledning til å arbeide fleksibelt og selvstendig.

”Det varierer veldig i de ulike markedene. I Asia så er det definitivt kulturen vår. Det er det også i Øst-Europa. Det går på involvering, og muligheten til å jobbe fleksibelt, under tillit, med høy grad av selvstendighet”.

Hun påpeker videre at det er mer krevende å differensiere seg i Norge. Dette er noe de leter etter, og det handler om å finne den posisjonen de ønsker å ha i Norge. Her er verken kulturen eller fleksibiliteten spesielt unikt, for det kan du finne hos flere andre lignende aktører på markedet. For at Telenor skal være unike også i Norge, forklarer hun at de ønsker å fokusere på hvilken innvirkning ansatte kan ha i Telenor, gjennom å bidra til å bygge en digital fremtid i Norge.

4.2.4 Kultur

Som tidligere nevnt sier flere av respondentene at det er vanskelig å differensiere seg i dagens arbeidsmarked. Bedrifter har ofte både anledning og ressurser til å tilby mer eller mindre de

samme funksjonelle godene. Derfor blir differensiering gjennom symbolske goder som kultur mer og mer viktig, da dette er vanskeligere å kopiere.

Fagpersonen Hans Petter Stub påpeker at bedrifter kan differensiere seg gjennom å etablere en norsk kultur i utlandet. Ved å opprettholde den norske arbeidskulturen i utenlandske avdelinger av selskapet, skaper de noe unikt. Hans Petter Stub kommer med et eksempel fra en bedrift som heter Gard. De er et sjøforsikringsselskap, som i utgangspunktet er stasjonert i Arendal, Bergen og Oslo. Bedriften øker raskt globalt og står overfor en prosess hvor de ønske å etablere seg om en attraktiv arbeidsgiver blant annet i Asia. De har valgt å ha en flat struktur også i Asia. I stede for å tilpasse seg den asiatiske kulturen. Flat struktur er det som kjennetegner organisasjonen. De som ikke liker det, ville sannsynligvis ikke passet inn hos Gard uansett.

Respondenten fra Telenor påpeker noe av det samme. De klarer å tilby noe unikt og differensiere seg mye enklere i utlandet, ettersom de fokuserer på å ha den samme arbeidskulturen i for eksempel Pakistan som på Fornebu. Hun nevner videre at det er mer krevende å differensiere seg i Norge, da ofte den kulturen og de godene er tatt for gitt her. Det er hygiene faktorer her påpeker hun.

“Det er vanskelig å differensiere seg i Norge på å si at her får medarbeider lov til å si hva de mener, være seg selv, bli involvert i prosesser. Det blir i Norge tatt for gitt. Men i Pakistan for eksempel så tar man ikke det for gitt, og det oppleves som noe ganske unikt”.

4.2.5 Meningsfylt arbeid

Et gjennomgående tema i alle intervjuene har vært at bedrifter som ønsker å differensiere seg bør legge mer vekt på meningsfylt arbeid. Alle informantene påpeker at bedrifter kan skape en unik posisjon ved å spille på det emosjonelle. Fagpersonen fra HR Norge forklarer det slik:

”Hvilken effekt er det de ansatte virkelig har, og hvilket meningsfylt arbeid vil de gjøre hos akkurat denne arbeidsgiveren. Det er også mye lettere å si hjemme hos mamma, at du bidrar til å gjøre en forskjell”.

Hans Petter Stub trekker frem SINTEF som et eksempel. De sier at de er en stiftelse som har ”større ambisjoner på samfunnets vegne, enn på våre egne”. Stub mener at den setningen er litt underkommunisert, men likevel at den treffer, og at den bidrar til forståelse for det meningsfulle arbeidet SINTEF faktisk gjør.

”Den treffer de riktige ingeniørene. Som da får litt mindre betalt for å jobbe i SINTEF enn andre steder, men det får lov til å være med på å utvikle. De har blant annet vært med på å utvikle airbagen! Hvor fett er ikke det? Bare tenk på det - hvor mange liv har ikke de reddet? Det er derfor de gjør det!”.

Respondenten fra Telenor deler denne tankegangen. Hun forteller om hvordan Telenor arbeider for å utvikle en felles global EVP. Et viktig moment i denne utvikling vil være å fokusere på betydningsfylt arbeid, for eksisterende og potensielle ansatte i Norge og resten av verden.

“Her jobber du for å bidra til noe betydningsfullt i de lokale markedene vi er. Det kan være forskjellige ting, men muligheten til å gjøre en forskjell er temaet vi sentrerer rundt”.

Kunnskapspersonen forteller at da hun begynte hos DNV GL var hun ikke like bevisst på organisasjonen sitt sterke samfunnsengasjement. Hun sier at, i ”safer smart greener” ligger det mye. Etter at hun begynte hos DNV GL har hun blitt mye mer engasjert og opptatt av å arbeide med miljø og bærekraftig utvikling.

Det å være en bærekraftig samfunnsaktør tror jeg mange selskaper ønsker å være mer og mer. Jeg jobber også en del med ”renewable energy”, og det området synes jeg også er veldig spennende”.

Fagpersonen fra HR Norge påpeker at det er alt for mange bedrifter som *ikke* klarer å skape en unik posisjon i markedet, til tross for at de faktisk gjør et veldig betydningsfylt og viktig arbeid. Både Stub og fagpersonen fra HR Norge påpeker at dette er en vanlig feil bedrifter gjør i sin Employer Branding. Fagpersonen fra HR Norge forklarer det med at alt for mange bedrifter har dårlig selvtillit. Samtidig påpeker han at flere også overselger seg selv.

“Mange bedrifter er lite synlige og de færreste har en gang hørt om dem, men det er mange av de som faktisk driver med superviktige ting. Jeg tror alt for mange har en mal om hvordan de skal gjøre ting, for sånn har de alltid gjort det”.

4.2.6 Offentlig sektor og ideelle virksomheter

To av respondentene påpeker at offentlig sektor har et fortrinn, fordi at de kan differensiere seg ved å tilby en meningsfull arbeidsplass. Hans Petter Stub trekker frem sykepleiere som et eksempel.

”Jeg pleier alltid å dra frem eksempelet med at det er et under at det finnes sykepleiere. De får dårlig betalt, og det er både psykisk og fysisk knallhardt. De må jobbe helger, turnus og nattevakter. Men likevel – velger de å være sykepleiere. Fordi de kan svare på spørsmålet om hvorfor de er sykepleiere. Det er samfunnsnytt, og man føler at man bidrar”.

Dette synspunktet bekreftes gjennom fagpersonen fra HR Norge. Han påpeker også at offentlige virksomheter har en klar fordel når de skal differensiere seg. Gjennom meningsfullt arbeid kan arbeidsgivere enklere tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Fagpersonen fra HR Norge trekke også frem eksempelet med sykepleiere, som arbeider med å pleie hjelpende ved sykesengen.

”Det er derfor vi sier at offentlig sektor klarer å tiltrekke og beholde folk til tross for lønninger som er lavere enn gjennomsnittet. Fordi de kan tilby noe mer meningsfylt”.

Fagpersonen fra HR Norge påpeker også at ideelle virksomheter har et konkurransefortrinn ved å tilby meningsfylt arbeid. Han påpeker videre at dette igjen påvirker de ansattes engasjement og motivasjon.

”Det er flere små artefakter som påvirker, hvor summen av disse påvirker de ansattes engasjement. Dette er litt spennende i ideelle virksomheter, hvor de som jobber der ofte ikke tjener en krone. Her kan du tillate deg å gjøre andre innstramminger enn andre virksomheter, fordi ansatte tror på det bedriften står for.”

Hans Petter Stub får frem viktigheten av å tilby meningsfylt arbeid, ved å sitere en av verdens fremste filosofer, Friedrich Nietzsche. ”Den som vet svaret på *hvorfor*, kan takle et hvilket som helst *hvordan*”. Så lenge man vet hvorfor man holder på med noe, så er det ikke så farlig med det eksterne nevner han. Men dersom de ansatte ikke vet hvorfor de gjør jobben sin, er det vanskeligere å finne mening i arbeidet som skal utføres.

4.2.7 Differensiering gjennom å etterleve verdier

Nicholas Ind påpeker at en bedrift kan differensierer seg gjennom å faktisk ”live the brand”. Han forklarer videre at det handler om “moments of thruth” som man opplever når man kommer inn i en organisasjon. Han påpeker at det handler om hvorvidt verdiene etterleves av de ansatte i organisasjonen. At det er noe man kan “ta og føle på” i bedriftens lokaler.

“I believe what Patagonia does very well is that their ideas are essentially important to the organization, and their leaders talk about it all the time internally and externally. When you hear things talked about externally by senior people, it also reinforces how important this is to the organization, and people treat it more importantly inside the organization”.

Informanten fra DNV GL bekrefter dette synspunktet og forklarer at det nødvendigvis ikke er employer brandet i seg selv som bidrar til at ansatte velger å jobbe der, men mer fordi at de lever etter employer brandet. *Det gjør at ansatte velger å bli her* - påpeker hun. Dette handler om å skape samsvar for å beholde medarbeidere i bedriften, og vil bli forklart nærmere senere i oppgaven.

4.2.8 Differensiering hos DNV GL

Kunnskapspersonen forklarer at et sterkt fagmiljø var noe av det hun opplevde som mest attraktivt med DNV GL da hun startet der. Hun påpeker at det er mye god kompetanse hos DNV GL og at de har et veldig sterkt fagmiljø med mange kompetente medarbeider. Dette opplever hun som faglig stimulerende å være en del av. Hun påpeker at det er både sosialt, støttende og faglig givende, og at de ofte diskuterer problemstillinger og sammen kommer frem til løsninger.

”Jeg tenker at personlig faglig utvikling eskalerer når man har et sterkt fagmiljø rundt seg”

Informanten fra DNV GL bekrefter dette synspunktet og påpeker at de har høyt kvalifiserte medarbeidere, og mange med spesialiserte doktorgrader. Hun forklarer at de har stolthet i kunnskap, og at det er kompetansen de selger. Hun forklarer videre at andre momenter som skiller DNV GL fra konkurrenten er at de er globale, innovative og tilbyr utviklingsmuligheter for sine ansatte.

Kunnskapspersonen forklarer at omdømme, kvalitet i sitt arbeid og det sterke verdigrunnlaget til DNV GL har vært andre attraktive momenter for valg av arbeidsgiver.

”DNV GL er et selskap som jeg har hørt mye godt om, og som for meg står for noe positivt. Høy kvalitet, veldig kompetente medarbeidere og kollegaer, flinke innenfor fagområdene sine”.



Through my work I meet dedicated people that have different competencies and perspectives than I have. But we work together towards the same goal.

Børre Paaske
Group Leader, Safety Risk Management, DNV GL Oil & Gas

Informanten fra DNV GL bekrefter dette synspunktet og forklarer at de er veldig verdidrevne i måten de jobber med sikkerhet og bærekraft, som er deres kjernekomponenter. Hun forklarer at de ansatte tar verdiene med seg inn i det daglige arbeidet. Kunnskapspersonen påpeker også at DNV GL fokuserer på at potensielle ansatte skal velge arbeidsgiver på bakgrunn av deres verdigrunnlag. Hun forklarer videre at dette kan bidra til en stolthet og en sterk følelse for sin arbeidsplass.

“De ansatte får være med på initiativ som gjør at de hele tiden utvikles. Både i det daglige, men også gjennom spesielle prosjekter og utdanninger. Så det er jo den opplevde kvaliteten i det daglige arbeidet som er avgjørende, mer enn det at vi har gratis treningscenter når alt kommer til alt”.

4.2.9 Differensiering hos Tine

Informanten fra Tine forklarer hvordan de differensierer seg fra sin konkurrenter gjennom å fokusere på at de er en stor og helnorsk bedrift med en solid kulturarv. Samtidig jobber de med en unik råvare, melk, og er veldig opptatt av samfunnsansvar. Hun forklarer at de har en unik posisjon på grunn av deres sterke og kjente merkevarer. Videre påpeker hun at Tine er opptatt av å gi ansatte muligheten til å utvikle seg og sin kompetanse, for - *i Tine dyrker vi ikke individualisten, men løfter individet.*

Dette bekreftes av kunnskapspersonen som forklarer at hun først og fremst ønsket å jobbe hos Tine fordi det var et sterkt merkenavn.

”Merkenavnet hørtes godt ut i mine ører, og de stod for meg for kvalitet, gode råvarer, det var kanskje de to sterkeste grunnene for meg akkurat da”.

Hun forklarer videre at Tine var veldig gode på produktutvikling, og at det var et sterkt engasjement for videreutvikling av produkter. Hun opplevde at ansatte ble involvert i prosesser og at Tine var et sted hvor hun fikk utviklet seg og sin kompetanse. Samtidig påpeker hun at det var en arbeidsplass med mye flinke folk og at det var veldig spennende.



De ønskede hodene



I TINE ønsker vi oss medarbeidere med ulik bakgrunn og en evne til å se seg selv som bidragsyter til at TINE skal nå sine mål.

Springbrettet for nyskaping, god kvalitet og skikkelighet ligger i TINE medarbeidernes evne til å verdsetter våre atferdsverdier, vår unike råvare og de reale folkene som skaper arbeidskulturen.



Mennesker jobber ikke bare for penger - de jobber også for mening i livet



4.2.10 Differensiering hos Telenor

Informanten fra Telenor forklarer at de leter etter den posisjonen de ønsker å ha i Norge. Her er verken kulturen eller fleksibiliteten spesielt unikt, for det kan du finne hos flere andre lignende aktører på markedet. For at Telenor skal være unike også i Norge, forklarer hun at de ønsker å fokusere på hvilken innvirkning ansatte kan ha i Telenor, gjennom å bidra til å bygge en digital fremtid i Norge.

Fagpersonen Ind mener at opplevelsen av tilfredshet og motivasjon på arbeidsplassen påvirker ansattes engasjement og lojalitet. Videre påpeker han at arbeidsgivere som gir ansatte

muligheten til å vokse og utvikle seg, har et fortrinn for å beholde nøkkelmedarbeidere i bedriften. Han forklarer at ansatte som har arbeidet i samme bedrift i mange år ikke nødvendigvis er den samme personen som da de startet. Derfor er det viktig at bedrifter tilrettelegger og arbeide for at ansatte hele veien har anledning til å utvikle seg. Han forklarer at dette handler om å skape muligheter i organisasjonen der medarbeidere i større grad kan videreutvikle seg og.

“ I think this continuous self-development is what people want ”.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?

4.3.1 Involvering gjennom handling

Det kommer tydelig frem fra intervjuene at alle informantene er opptatt av involvering for å skape en deltagende prosess. Når man skal implementere en EVP understreker fagpersonen Stub behovet for å gjøre de ansatte bevisst fornøyd. I stedet for å jobbe med holdning, anbefaler Stub å involvere ansatte gjennom handling.

Han trekker frem et konsultentselskap som et eksempel. Hvis det er viktig for konsultentselskapet å være åpen, kan man oppnå den ønskede atferden ved å si at de ansatte skal bruke en viss mengde av sin tid minst på denne typen arbeid. For eksempel ved å kommunisere hvem de er på skoler eller ved å holde foredrag. Da tvinger organisasjonen gjennom en handling. Stub mener derfor at det ikke alltid er nok å inspirere. Noen ganger må man tvinge igjennom handling for å etterleve en EVP.

Fagpersonen Ind er også opptatt av involvering gjennom handling og uttrykker det slik - *“I always think that the important thing is to get the ideas into peoples behaviour. It's more about getting people to discuss, engage and talk about it. Getting people to share things, ideas and talk to each other, I think that can be very powerful”.*

Nicholas Ind mener at man bør sørge for at hele organisasjonen uavhengig av lokalisering må ta del i prosessen når man skal gjennomføre ulike aktiviteter knyttet til EVP. Han vektlegger at det er viktig at EVP ikke bare blir et initiativ fra HR avdelingen, men at alle medarbeiderne

deltar i prosessen. Ind forteller om hvordan en hotellkjede han intervjuet hadde motivert ansatte til å delta i utviklingen av deres EVP. De opprettet et ”online community”, for alle ansatte ved kjedens 30 hoteller, som tilrettela for at de ansatte kunne snakke sammen og dele idéer.

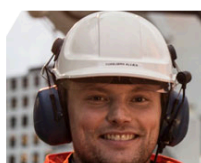
“Building mechanisms like an online community, regular meetings or brand ambassadors, which actually courage participation and action. This will somehow affect employee behaviour, which is my essential argument here.”

Tine forklarer at de har utviklet sin EVP på bakgrunn av et fyldig underlagsmateriale. De har bygget sin EVP på Universum sin modell. De har gjennom intervjuer av ledere, kulturbærere og medarbeidere i bedriften kartlagt hva de bør, vil og kan si i sin EVP.

Informanten fra DNV GL forteller at de involverer medarbeidere når de kommuniserer sin EVP ved å bruke ansatte i alt fra morning stories (ansatte som forteller om - “why do you get up in the morning”) til rekrutterings videoer. Likevel sier hun at de sikkert kan høre mer på ansatte i deres employer branding. Hun sier videre at det er vanskelig å involvere alle ansatte på alt fordi DNV GL er så store og geografisk distribuerte.

Meet our employees

Why do you get up in the morning? Meet some of our team, learn about the work they do, and find out what motivates them every day.



Torbjørn Alvær
Senior engineer



Rosa Seh-Eun Kim
Project Manager GSS
FI Finance
Transformation



Christos Chryssakis
Senior researcher



Astrid Jevne
Consultant
Environmental
Advisory



Francois Ayello
Principal engineer,
Strategic Research &
Innovation



Partha Sharma
Head of Section Riser
Umbilical Mooring
and Pipeline
Deepwater



Camilla Anita Spansvoll
Consultant Oil Spill
Preparedness and
Response



Jan-Henrik Hübner
Global Head of
Shipping Advisory
Practice

DNV GL er opptatte av å teste ting. For eksempel nevner informanten at når DNV GL skulle laget nye karrieresider snakket de med nesten 50 mennesker i ulike fokusgrupper for å teste ulike konsepter. Informanten forteller også om et prosjekt som DNV GL har internt. Det heter ”WE DO”, som gir ansatte muligheten til å søke om midler for å gjøre bærekraftige investeringer privat. Dette er et tilbud som også er med på realisere bedriftens EVP ”opportunities beyond business” internt.

Stub anbefaler å starte involveringen av ansatte med å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse blant samtlige ansatte med åpne spørsmål ”om hva bedrifter bør si”. Han nevner for eksempel spørsmål som ”kan du nevne våre verdier?” og ”hva er grunnen til at du jobber her?”. Etter at den kvantitative undersøkelsen er gjennomført bør man arrangere workshops for å ”leke litt” der man setter sammen ulike grupper fra organisasjonen for å få et representativt utvalg. Han understreker også viktigheten av at bedriften har ambassadører som står frem og får med seg så mange som mulig når en bedrift skal implementere sin EVP.

”Det er viktig at det ikke blir en tvangstrøye, at du skal kunne si verdiene og visjonen vår ordrett, men at de ansatte kan sette egne ord på det.”

Nicholas Ind vektlegger at selve formuleringen av EVP er viktig for hvordan eksisterende og potensielle ansatte forstår og knytter seg til budskapet. Det er viktig at EVP er relevant for organisasjonen, men det er hva man gjør med det som teller. Han mener det handler om budskapets troverdighet, hvis organisasjonen bruker ord og uttrykk som ansatte ikke forstår eller relaterer seg til budskapet. Det mye enklere å hvis man involverer ansatte ved å formidle det som gir mening i organisasjonen slik at ansatte kan relatere seg til budskapet.

“The more you’re forcing something on people, the harder it is I think. I is all about an organizational commitment, do you believe it’s important or don’t you”.

Alle informantene fra bedriftene har tatt i bruk fokusgrupper for å involvere medarbeidere i utarbeidelse av deres EVP. Informanten fra Tine forteller at de har involvert medarbeidere både gjennom kvalitative og kvantitative undersøkelser når de skulle finne grunnstammen i deres EVP. I tillegg til fokusgrupper har de også gjennomført spørreundersøkelser. Hun

understreker også at en EVP ikke er statisk, men at det hele tiden handler om å få med seg det som skjer.

”Det er en prosess og vi må hele tiden ta høyde for at ting kan endre seg både internt og eksternt som gjør at vi må tilpasse oss”.

Informanten fra Tine forteller at de har en rekke kanaler for å realisere sin EVP internt i bedriften. Akkurat nå har de lansert etiske retningslinjer og et opplegg for implementering av det. Videre sier hun at Tine løfter frem ulike profiler, som skal fungere som ambassadører som ansatte kan ha som forbilde. I tillegg legger hun til at de har jobbet mye med å synliggjøre og skape bevissthet om hvordan de jobber med employer branding i Tine.



Når Telenor skal utarbeide sin globale EVP sier vår informant at de allerede har mye innsikt fra sin årlige engasjementsundersøkelse. I tillegg skal de ha et representativt utvalg fra alle landene de opererer i, med i ulike arbeidsgrupper. Etter hvert vil de teste ut ulike ideer i fokusgrupper. Innledningsvis i prosessen skal de sette opp intervjuer og fokusgrupper for å få tidlig innspill i designarbeidet.

4.3.2 Formidling

I likhet med Tine fremhever informanten fra Telenor at for å realisere deres EVP internt vil de bygge opp flere sosiale kanaler. Historiefortelling og rollemodeller er viktig for bedriften. Hun mener at det aller viktigste er å få alle medarbeidere til å dele sine historier. Hun vil levendegjøre bedriftens EVP gjennom å fortelle de offisielle historiene og løfte frem personer som representerer måten man ønsker å jobbe på. I tillegg til å fremme kompetansen de ønsker seg fremover.

”Da må du gå gjennom alle “People prosessene” dine, for å se hvordan er det vi leverer på bedriftens EVP gjennom alt vi gjør. For det er her opplevelsen skapes. Helt fra du begynner i et selskap, til du går ut av døra igjen.”

Fagpersonen fra HR Norge trekker frem at det kan være vanskelig å få ansatte til å delta i slike prosesser. Veldig mange ansatte velger å ikke delta, sier han. Ind vektlegger også at det kan være vanskelig å få medarbeidere til å delta fordi de er opptatt av andre ting. Han understreker derfor viktigheten av å forklare ansatte hvorfor utviklingen av EVP i seg selv er en relevant prosess for dem.

“You will have to explain the context, and it’s important to relate it to the corporate strategy. By saying, “our strategy is this, and because of this we’re working with this EVP”.”

Selv om Ind og fagpersonen fra HR Norge uttrykker at det kan være vanskelig å få ansatte til å delta i slike prosesser mener Stub det ikke vil være noe problem så lenge ansatte gjøres bevisst på hvorfor de jobber i sin organisasjon og ikke et annet sted.

“Poenget er at de som jobber hos DNV GL får lov til å stå opp og gå på jobb for å gjøre verden safer, smarter and greener. Å gjøre de ansatte bevisst på det er utrolig viktig. De får lov til å jobbe med faget sitt, men hvorfor jobber de med faget sitt? Jo fordi at de bidrar til at verden blir sikrer, smartere eller grønnere”.

Ind mener at ansattes deltagelse er en viktig faktor for organisasjonene og en avgjørende del av prosessen for utviklingen av EVP. Han forteller om hva Adidas gjorde under utviklingen av deres EVP. Adidas fikk ansatte til å lage filmer av seg selv og disse filmene brukte de for å få andre ansatte til å forstå hvorfor deltagelse i utvikling av organisasjonen var viktig å være med på.

“Actually that was very persuasive in the organization”.

Det er mange ulike teknikker og aktiviteter man kan ta i bruk for å formulere en EVP. Men ideen må selges inn til organisasjonen og da er det viktig å legge tyngde bak det og gjøre det konsistent over tid. Ind stiller seg selv spørsmålet om hvordan man opprettholder det, og svarer følgende;

”You often create an idea, and you launch it, and then after a while everyone go back to normal. Therefore you need people on the ground to make sure that the implementation happens.”

4.3.3 Involvering av ledere

For å skape involvering og engasjement for bedriftens EVP er det viktig at lederne i bedriften går foran med et godt eksempel. For å involverer ledere tror informanten fra Telenor at det i første omgang handler om å jobbe med oppmerksomhet og forståelse for hvorfor det er viktig for organisasjonen å ha en EVP. Informanten deler det videre inn i to ulike steg. Det første steget handler om å ha et tydelig løfte og levere på det. Steg to handler om HR prosessene. At alle ledere må etterleve og bidra til å skape de opplevelsene som de ønsker at ansatte i deres bedrift skal ha. Informanten fra DNV GL forklarer at de har sjekklister når ledere skal rekruttere og onboarde nye medarbeidere for å sikre at alle mellomledere lever det samme employer brandet, men at dette ikke er noe de har 100% kontroll på .

Informanten fra Tine forteller at alle deres interne kanaler også påvirker deres ledere. Det handler om at de øverste lederne må sette det på agendaen. Det må komme fra toppen og ned. Fagpersonen fra HR Norge understreker også at det er viktig å starte med lederne, og at behovet for gjentakelse ofte er undervurdert. Han forteller at folk flest tenker at det er en engangsøvelse, og at det holder å sende ut en mail, men det stemmer ikke sier han. Det vanligste problemet er at bedriftens EVP gjennomsyres blant ledere, men at det kun blir en papirøvelse.

Fagpersonen Stub uttrykker mye av det samme ved å fortelle at verken faglige ord på kick-off eller et brev fra CEO vil hjelpe. Han mener at lederne bør vise ansatte hvordan man skal leve opp til EVP gjennom konkrete handlinger. Han forteller om hvordan sjefen for forsikringsselskapet Gard brukte deres EVP ” we leave nothing to chance” i konkret handling. For å gjøre det enkelt for de ansatte slik at de kan tenke at dette kan jeg også være med på, viser sjefen det gjennom banale eksempler som;

”I dag har jeg tatt med meg både paraply og solbriller. Fordi jeg vet ikke egentlig hvordan været kommer til å bli – we leave nothing to chance .”

Fagpersonen Nicholas Ind understreker også viktigheten av at ledere involverer seg og er med på å skape engasjement ved selv å etterleve EVP. Han tror at organisasjon og de som leder prosjektet i organisasjonen må sørge for kontinuerlig involvering og engasjement hos ledere. Videre uttrykker han at noen ledere er bedre enn andre når det kommer til involvering. Å være gode eksempler og tro på seg selv sier Ind er viktig. Han tror at alle ledere i organisasjonen antageligvis sier at det er viktig, men at det ikke alltid er blant deres topp prioriteringer.

“Sometimes you’re stuck in an organization where the leader lacks the skills or doesn’t believe in them sufficiently, then it’s very hard to make it work.”

Ind ser på mangel av engasjement hos ledere som en av de vanligste feilene som skjer i employer branding. Hvis man mangler engasjement fra ledere vil man ha problemer med å få prosessen forankret internt. Selv om man går gjennom en god prosess i begynnelsen, vil effekten forsvinne dersom man ikke etterlever og opprettholder det over tid. Ind beskriver det som, *and you go back in two years and say “where’s that initiative gone” and no one really remembers what it was or what it was meant to do.* I have this belief in participation. I think that you have to have people to participate.

En annen utfordring Ind trekker frem er at ledere ofte kun tar i bruk enveis kommunikasjon for å involvere medarbeidere. Ind tror at ansatte ikke legger merke til eller interesserer seg for de tradisjonelle interne magasinene og brev fra ledere. Han forteller at han når han intervjuer ledere sier de ofte at de informerer og inkluderer ansatte gjennom slike kanaler, men at de sjeldent er interessert.

4.3.4 Tilbakemeldinger

Informanten fra DNV GL sier at de vet ganske mye gjennom ulike former for tilbakemelding. De er for eksempel med i Universum undersøkelsen hvert år. De ha også en global undersøkelse som heter “New hire service”. De får også tilbakemeldinger gjennom sin People Engagement undersøkelse. I tillegg ser de på engasjement gjennom kontinuerlige målinger på LinkedIn og på deres social media KPIs. Det neste DNV GL skal begynne med innenfor tilbakemeldinger nå sier hun er;

“Vi skal begynne med å se på kandidat opplevelsen til de som ikke fikk jobben hos oss. Vi mener at deres opplevelse av prosessen også påvirker opplevelsen av brandet vårt”.

Informanten fra Telenor forteller at de gjennomfører globale medarbeiderundersøkelser. Det er en av de store og mer strukturerte prosessene de kjører for å få tilbakemeldinger fra medarbeidere på forteller informanten. Telenor kaller dette for sine ”lyttemekanismer” som er med på å gi tilbakemeldinger og skape involvering av medarbeidere for å videreutvikle Telenor.

Informanten fra Tine sier at de gjennomfører en medarbeidertilfredshetsundersøkelse som går indirekte på deres employer brand. I denne undersøkelsen har de også noen spørsmål som går direkte på motivasjon som er viktig for Tine. I tillegg innhenter de tilbakemeldinger gjennom medarbeiderutviklingssamtaler

Hun forteller at de ikke har fått så mange tilbakemeldinger på deres EVP (*“Rå muligheter for reale folk”*) fordi det ikke har befestet seg, men at hun har jobbet mye med å forankre det i Tines ledergrupper. *“Vår EVP har det slått veldig godt an i våre ledergrupper og vi har fått mange positive tilbakemeldinger”.*

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil de mest sentrale funnene fra undersøkelsen analyseres og drøftes mot eksisterende teori. Vi ønsker å vurdere hvordan virksomheter kan bruke EVP for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere og dermed besvare våre tre forskningsspørsmål.

- Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?
- Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av employee value proposition?
- Hvordan involvere ansatte i utviklingen av employee value proposition?

5.1 Forskningsspørsmål 1:

Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?

Bedriftens EVP er med på å skape forventninger til hva organisasjonen vil tilby sine medarbeidere i fremtiden (Mosley, 2014, 219). EVP er derfor med på å balansere de gjensidige forventningene mellom de ansatte og virksomheten (HR undersøkelsen, 2013). Dette kommer også frem i intervjuene ved at flere av informantene vektlegger behovet for forventningsavklaring. Fagpersonen fra HR Norge anbefaler bedrifter blant annet å gi noen helt konkrete eksempler på hva organisasjoner står for og hva de tilbyr, som en del av forventningsavklaringen.

Moroko og Uncles skriver at en vellykket EVP krever samsvar mellom hva som leveres internt og eksternt (Moroko and Uncles, 2008). I intervjuene erkjenner flere av informantene at det i deres bedrift er varierende samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og hvordan det oppleves internt. Dette underbygger erfaringene til fagpersonen Nicholas Ind om at mange bedrifter opplever utfordringer i implementeringsfasen. Teoretisk vet de hva de *bør* gjøre, men det er krevende å gjennomføre det i praksis.

I artikkelen til Brian K. Heger fremkommer det at ansatte som opplever sin organisasjons EVP som mindre konkurransedyktig enn andre organisasjoners, vil sannsynligvis begynne å søke ny arbeidsplass. I verste fall vil en arbeidstaker frigjøre seg fra sin egen organisasjon og redusere sin innsats og bidrag (Brian K. Heger, 2007). Dette underbygges i empirien ved at fagpersonen fra HR Norge sier at de har gjennomført undersøkelser som også bekrefter at ansattes engasjement påvirkes negativt hvis de opplever brutte forventninger mellom hva som ble lovet før ansettelsen og hva de opplever som ansatt. Han sier at de ansatte ikke gir det

“ekstra giret” for arbeidsgiver hvis de føler at forventningene ikke innfris. Han forklarer at det spesielt er viktig for gruppen han kaller “*på vei vekk medarbeidere*”, en gruppe ansatte som bare venter på at det skal blir trygt nok å gå ut døren”.

Fagpersonen Hans Petter Stub har forsket på hvilken påvirkning brutte forventninger har på arbeidstakeres lojalitet til arbeidsgiver og sier at ansatte i slike tilfeller ikke yter like mye. Han forteller at forskning viser at brutte forventninger fører til at effektiviteten går ned, kundetilfredsheten går ned og at dermed omsetningen går ned. Dette underbygges i teorien, som sier at når en arbeidstaker frigjør seg fra egen organisasjon og reduserer sin innsats og bidrag, vil begge utfall ha betydning for bedriftens bunnlinje (Brian K. Heger, 2007).

Det er få av informantene som vektlegger hva som forventes av ansatte. De fokuserer mer på hva virksomheten kan tilby potensielle og eksisterende medarbeidere, selv om alle sier at det handler om gjensidige forventninger.

5.1.1 Psykologisk kontrakt

I artikkelen til Moroko og Uncles fremkommer det at ansatte blir mer engasjerte og lojale ovenfor organisasjonen når den psykologiske kontrakten innfris (Moroko og Uncles, 2008). Hvis arbeidsgiveren derimot ikke holder sine løfter, men bryter medarbeidernes forventninger kan det føre til redusert jobbtillfredshet, engasjement og uønsket turnover (Rousseau, 2001). Dette bekreftes også i empirien ved at flere av informantene sier at én av de viktigste forklaringene til at ansatte forlater sin virksomhet er brudd på den psykologiske kontrakten.

Det er særlig i intervjuet med Ind at dette blir tydelig. Hans opplevelse er at medarbeidere går inn i organisasjoner med forventninger om at de kommer til å finne en indre belønning i det de gjør, mens bedriftene ofte ikke klarer å leve opp til dette. Forventningsbrudd kan føre til at ansatte føler seg frustrerte og skuffet (Rousseau, 2001). Dette bekreftes i intervjuene og finnes belyst i artikler. Det er derfor viktig at bedriften etterlever de forventningene de skaper, slik at de unngår demotiverte ansatte.

I litteraturen understreker Meglino og Ravli nødvendigheten av at bedrifter kommuniserer en ærlig EVP i sin employer branding ved å formidle realistiske budskap som omfatter både positive og negative sider ved et arbeidsforhold (Meglino & Ravli, 1999). Forskning viser at

dette bidrar til å redusere turnover og øker ansattes lojalitet til virksomheten (Dugoni and Ilgen, 1981). Dette kommer også frem i intervjuene hvor Ind understreker behovet for å levere hva man lover og anbefaler bedrifter å ikke love potensielle og eksisterende medarbeidere *for* mye, men heller levere *mer* enn forventet.

Tall fra Universum viser at tre av fire arbeidstakere er misfornøyde med sin arbeidsgiver etter kort tid fordi de ikke fått det de ble lovet (Universum, evidente). Nesten halvparten av de som slutter er misfornøyde i sitt ansettelsesforhold. Dette underbygger det Ind sier og kan tyde på at virksomheter har en tendens til å overselge seg i markedet (Temaark, Øhrn).

I teorien fremkommer det at disharmoni mellom inntrykk og verdier vil skape negative reaksjoner og omdømmetap. Organisasjoner med godt omdømme tiltrekker seg flere jobbsøkere og kan velge blant en større mengde potensielle ansatte, som mest sannsynlig består av flere høyt kvalifiserte søkere (Turban & Cable, 2003). Denne teorien blir bekreftet i intervjuet med informanten fra DNV GL. Informanten legger vekt på at hvis arbeidsgiver bryter med forventningene vil det i verste fall føre til kostbare feilrekrutteringer. Noe som igjen vil påvirke arbeidsgivers omdømme negativt.

5.1.2 Corporate, consumer og employer brand

Rosethorn legger vekt på at EVP ikke er et separat merke og må derfor knyttes til bedriftens overordnende merkeposisjon (Rosethorn 2009, 50.) Det betyr at bedriftens EVP må samsvare med virksomhetens corporate- og consumer brand (Mosley, 2014).

Dette bekreftes også i empirien ved at fagpersonen Ind advarer mot å lage employer brandet som et separat brand, med heller lage en egen strategi for å fremme sitt image som attraktiv arbeidsgiver. Faren ved å splitte merkevaren i flere deler er at det kan ende opp med å skape forvirring. Han bekrefter teorien ved å si at hvis bedriften har for mange ideer risikerer man å ikke oppnå samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt. Ind presiserer at bedrifter må sørge for at reklame, PR og hva de ansatte formidler samsvarer.

For å oppnå samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt anbefales det i teorien å basere EVP på bedriftens corporate og consumer brand (Sullivan, 1999).

Informanten fra Telenor påpeker at nettopp dette er noe de kontinuerlig arbeider for å oppnå.

Gjennom dette viser informanten at man i praksis bruker denne teorien, og bekrefter at de ser på consumer brandet og employer brandet veldig tett, og at de arbeider på tvers av avdelinger for å se på hva organisasjonen *egentlig* står for.

En bedrifts employer brand bør gjenspeile mye av det samme som bedriftens kommersielle brand sies det i teorien. Det understreker behovet for samspill mellom HR, markeds- og kommunikasjonsavdelingene. Artikkelen til Foster underbygges når informanten sier at samarbeid mellom HR avdelingen, kommunikasjons- og markedsføringsavdelingene er en forutsetning for å skape samsvar mellom det som kommuniseres eksternt og hvordan det faktisk oppleves internt (Foster et al. 2010). Denne teorien ble også bekreftet i intervjuet med DNV GL, som sier at samsvar i kommunikasjonen reduseres ved at ansvaret for ekstern- og internkommunikasjon er delt mellom to avdelinger.

I intervjuene kom det frem ulike syn på hvor viktig det er med samsvar med forretningsstrategien. Nicholas Ind påpeker hvor viktig det er med samsvar, mens andre (fagpersonen fra HR Norge) gir uttrykk for at dette ikke er så sentralt, med mindre det er store avvik mellom bedriftens EVP og den overordnede forretningsstrategien.

Likevel forteller Hans Petter Stub at bedrifter som jobber med employer branding ofte gjør det fordi de trenger en endring. I slike tilfeller mener han at bedrifter blir nødt til å si noe som de ansatte ikke kjenner seg igjen i og kanskje ikke er komfortable med. Han mener at det noen ganger er lov å si at vi har en ambisjon om å bli mer på hugget. Dette underbygger dog ikke det teorien sier om at EVP må støttes av virksomhetens etablerte merkevare slik at det gir verdi til eksisterende og potensielle medarbeidere (Barrow & Mosley, 2005).

5.1.3 Troverdige

Teorien sier at for å opprettholde den psykologiske kontrakten og sikre konsistens i det som kommuniseres internt og eksternt må bedrifter sørge for både å være troverdige og levere hva de lover (Moroko & Uncles, 2008). Dette behovet ble også underbygget i empirien. Flere av informantene mener det er helt nødvendig at det som blir kommunisert faktisk er det bedriften står for. Kunnskapspersonen mener at for å være en suksessfull aktør er det viktig å klare å tilfredsstille de forventningene som er blitt skapt. Det som kommuniseres må være det

virksomheten gjør og lever etter. For å etterleve det som kommuniseres mener informanten at det er viktig at ledelsen også gjør og viser de tingene som blir kommunisert.

EVP må også samsvare med organisasjonens posisjon i markedet (Watson, 2014). Dette underbygges ved at flere av informantene i intervjuene understreker viktigheten at det eksterne bildet av organisasjonen bør samsvare med det interne. Fagpersonen Nicholas Ind la spesielt vekt på dette i sitt intervju ved å si at bedrifter må levere den samme merkevaren internt og eksternt. For å oppnå samsvar må det organisasjonen står for være troverdig slik at de ansatte forstår og assosierer seg med bedriftens merkevare. Dette bekreftes også i flere av de andre intervjuene. Informanten fra Tine understreker at de først og fremst er opptatt av et troverdig employer brand og at det som Tine kommuniserer er det bedriften står for

I intervjuet med Nicholas Ind understreker han spesielt behovet for troverdighet i dette utsagnet, *“If you create ideas, which sound good in themselves, which maybe sound sexy but don’t connect with what the organization actually is, it creates a too big gap between what employees are actually experiencing and what the organization is trying to say they should experiencing”*.

Informanten fra DNV GL sa blant annet at det ikke er tilfeldig hvilke budskap de fremmer på karrieresidene sine. *“Det er basert på både hva vi vet at markedet ser etter, men også på hva vi faktisk kan gi”*. I motsetning til DNV GL, sier informantene fra Telenor og Tine at de fremdeles ikke er tydelige nok på hva de står for som arbeidsgiver.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?

En EVP vil fungere som et viktig verktøy for å skape et differensiert employer brand og kan bidra til å vinne ”the war for talent” (Chambers et al., 1998). En EVP kan bidra til å øke søkertallene og kvaliteten på søkere, som igjen vil sikre at bedrifter innehar de mest kompetente arbeidstakerne (Collins & Hand, 2004). Alle våre informantene understreker viktigheten av å differensiere seg som arbeidsgiver. Samtidig påpeker flere av informantene at det er svært krevende å skille seg ut i et marked hvor det er en rekke andre bedrifter som gjør det samme og som kan tilby de samme godene.

Det vil i dette kapitlet legges frem hva teori og empiri anbefaler at bedrifter bør tilby i sin EVP for å skille seg fra konkurrerende virksomheter.

Hva bør bedrifter tilby i sin EVP?

I forskning fremkommer det at en god EVP vil fungere som et konkurransefortrinn og bidra til at organisasjonen skiller seg fra sine konkurrenter (Hubscmid 2012, 54). For å lykkes med dette anbefaler Barrow og Mosley at bedriften stiller seg spørsmålet “Hva kan virksomheten tilby potensielle og eksisterende medarbeidere som gjør at den skiller seg fra konkurrerende virksomheter?” (Barrow & Mosley 2005, 63). Nøyaktig hva bedrifter bør tilby i sin EVP kan derfor være individuelt. Samtidig er det flere momenter som går igjen i både empiri og teori.

Det fremkommer flere ulike momenter som er viktig for at en EVP skal bidra til å skille seg ut blant konkurrerende virksomheter. Ikke alle informanter har uttrykt eksplisitt at det handler om å være unik, relevant og attraktiv. Likevel kan alle poengene som nevnes i empirien kategoriseres under disse tre momentene, er gjennomgående og underliggende hos alle respondentene. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i disse i drøftingen av dette forskningsspørsmålet.

5.2.1 Unik

Det fremkommer hos flere av informantene at de har et ønske om å være unik, og gjennom dette differensiere seg i arbeidsmarkedet i kampen om den beste kompetansen. Men hva er egentlig unikt? Kunnskapspersonen påpeker at hva som er unikt er individuelt, og at det heller er sammensetningen av en hel mengde unike individuelle opplevelser.

Det fremkommer i faglitteraturen at eksisterende og potensielle medarbeidere i en bedrift ønsker funksjonelle goder som lønn, bonus og pensjon. Samtidig ønsker de en rekke symbolske goder som jobbtilfredshet, verdier og kultur. Funksjonelle goder kan enkelt kopieres. Det er derfor vanskelig for en arbeidsgiver å skille seg fra andre virksomheter ved å tilby funksjonelle goder (Lievens & Highhouse, 2003).

Dette underbygger informantenes synspunkt om at det er vanskelig å skille seg ut i dagens arbeidsmarked. Bedrifter har ofte både anledning og ressurser til å tilby mer eller mindre de

samme funksjonelle godene. Derfor blir differensiering gjennom symbolske goder som kultur, arbeidsmiljø og meningsfylt arbeid mer og mer viktig, da dette er vanskeligere å kopiere og derfor oppleves som noe unikt.

Dette belyses også i HR-undersøkelsen 2013, hvor det forklares at symbolske goder blir spesielt viktig når man skal skille seg fra virksomheter i samme bransje. For eksempel innen bank og finans kan det være vanskelig å differensiere seg på funksjonelle fordeler. Det unike må derfor i stor grad ligge i de symbolske godene (HRundersøkelsen, 2013).

Informanten fra Telenor påpeker samtidig at hva som er unikt er veldig ulikt fra land til land. Hun forklarer at i Asia er det unikt at de har en norsk arbeidskultur hvor ansatte blir involvert i prosesser, har anledning til å arbeide fleksibelt og selvstendig. Samtidig er det flere av informantene som påpeker at det er mer krevende å differensiere seg i Norge. Her er verken fleksibiliteten eller selvstendigheten spesielt unik, for det kan du finne hos lignende aktører på markedet. Informanten fra Telenor påpeker at disse godene ofte er tatt for gitt, og at de er hygienefaktorer i Norge.

Det fremkommer av teori at organisasjonskultur er viktig for jobbsøkers valg av arbeidsgiver, og at kultur er avgjørende for å skille seg fra konkurrenter og for å skape lojalitet hos ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004). Teorien underbygger det flere av informantene forklarer, at den norske arbeidskulturen i utlandet er et konkurransefortrinn som skiller de fra konkurrerende virksomheter.

Samtidig påpeker flere av informantene at det er ulikt hva som oppleves som unikt i forskjellige land, og at norske bedrifter må skille seg ut på andre momenter enn fleksibilitet og selvstendighet for å skille seg ut. Kultur er en symbolsk gode som er ikke kan bygges over natten. Det handler om å skape et konkurransefortrinn gjennom å tilby en unik kultur som ikke kan kopieres. Dette fremkommer av teorien hvor App, Merk og Buttgen forklarer at symbolske godene er avgjørende for at en arbeidsgiver skal klare å skille seg ut i arbeidsmarkedet (App, Merk, Buttgen, 2012). Flere av informantene påpeker at dette er krevende, og de færreste kan vise til konkrete eksempler på hva dette kan være.

På en annen side forklarer kunnskapspersonen at en av de viktigste feilene bedrifter gjør i sin employer branding, er å *tro* at de er så fryktelig unik. Hun påpeker at det er mange som tilbyr

symbolske goder som mange andre gjør, men likevel påstår at det de gjør er helt unikt. Dette kan antyde at selvinnsikt og troverdighet også er viktig, og at virksomheter må tilby goder som samsvarer med hva som leveres og hva bedriften står for.

I intervjuet med DNV GL forklarer informanten at de skiller seg ut ved å være globale, innovative og ved å tilby utviklingsmuligheter til sine ansatte. Men er det egentlig så unikt å si at man kan tilby utviklingsmuligheter og være innovative? Mosley forklarer i “The definitive book of branding” at det å være innovativ ikke er så unikt i seg selv, men at det handler om hva men legger i det å være innovativ (Mosley, 2014).

Det fremkommer av empiri at de færreste klarer å tilby noe unikt, fordi “alle” tilbyr det samme. Dette underbygges av fagpersonen Hans Petter Stub, som forklarer at 2 av 3 virksomheter tilbyr “konkurransedyktige betingelser” i sin stillingsannonse på Finn.no. Han mener at det ikke er noe poeng å skrive det alle andre skriver fordi dette vil uansett bli tatt for gitt av jobbsøkere. Fagpersonen fra HR Norge deler dette synspunktet og påpeker at bedrifter ofte ikke vet selv hva de står for, og at de derfor går inn på Finn.no og ser hva andre skriver. Dette kan igjen være en forklaring til at “alle tilbyr det samme”.

Nicholas Ind påpeker at en bedrift kan differensiere seg gjennom å faktisk ”live the brand”. Han forklarer videre at det handler om “moments of thruth” som man opplever når man kommer inn i en organisasjon. Videre påpeker han at langt fra alle klarer å opprettholde det bilde de kommuniserer til omverdenen, og at dette samsvaret derfor er veldig unikt i seg selv. Informanten fra DNV GL bekrefter dette synspunktet og forklarer at det nødvendigvis ikke er employer brandet i seg selv som bidrar til at ansatte velger å jobbe der, men mer fordi at de faktisk *lever etter* employer brandet. *Det gjør at ansatte velger å bli her* - påpeker hun.

5.2.2 Relevant

Det andre poenget som skal drøftes er at en EVP må være relevant for å kunne treffe de som virksomheten ønsker å tiltrekke seg. Kun én av informantene påpeker i intervjuet at akkurat dette er viktig for å skille seg ut, men flere av informantene har likevel forklart viktige poenger som underbygger dette momentet.

Fagpersonen Hans Petter Stub forklarer at en vanlig feil innenfor employer branding er at bedrifter tenker at de skal treffe *alle* med sitt budskap. Han forklarer at det er vesentlig viktigere å treffe de man faktisk ønsker å tiltrekke. For å oppnå dette er det viktig å ha en tydelig EVP som er relevant for de rette menneskene.

I intervjuene kommer det frem at flere av informantene som påpeker at bedrifter som har en tydelig posisjon kan bidra til å tiltrekke og beholde de som deler bedriftens idé og verdigrunnlag. Dette underbygger teorien til Backhaus og Tikoo (2004) som påpeker at bedrifter som klarer å posisjonere seg vil lykkes med verdibasert rekruttering. I boken "Hiring for Attitude" dokumenterer forfatteren Mark Murphy at 46 prosent av alle ansettelser feiler innen 18 måneder. I 89 prosent av disse feilansettelsene er det holdninger og *mismatch* med virksomhetens personlighet som er avgjørende, ikke de ansattes faglige kvalifikasjoner. Dette underbygger viktigheten av et tydelig budskap som treffer potensielle og eksisterende ansatte som deler virksomhetens personlighet og verdigrunnlag.

I teorien fremkommer det at personer foretrekker arbeidsplasser med verdier som harmonerer med deres eget verdigrunnlag (Le Pla, 2013). Dette understrekes også i artikkelen til både Schneider, Cable og Judge: "Godt samsvar mellom verdiene til virksomheten og verdiene til jobbsøker øker sannsynligheten for at vedkommende ønsker å arbeide for organisasjonen". (Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Informanten fra Tine underbygger denne teorien og forklarer at det er viktig for Tine som bedrift å være tydelig i sin kommunikasjon slik at arbeidstakere vet hva bedriften faktisk står for, og at Tine dermed tiltrekker seg de rette menneskene.

Det fremkommer i både empiri og teori at bedrifter som har et tydelig budskap kan lykkes med å tiltrekke potensielle ansatte som deler bedriftens verdigrunnlag, som igjen kan bidra til å beholde ansatte som matcher med virksomhetens personlighet. På en annen side forklarer Ind at verdibasert rekruttering også kan føre til at bedriften innehar medarbeidere som er *for* like og tenker *for* likt og som i verste fall kan føre til gruppetenkning.

5.2.2.1 Kommunisere få goder i EVP

I "The definitive book of branding" anbefaler Mosley at man kun skal trekke frem én eller to goder. Dette for å klare å utmerke og skille seg fra andre i en ansettelsesprosess (Mosley, 2014). Flere av informantene bekrefter det Mosley skriver og forklarer viktigheten av å

fokusere på noen få elementer i sin EVP, fremfor å tilby en rekke goder for å treffe *alle*. I intervjuet med Stub bekrefter han at dette er spesielt viktig da det er grenser for hvor mye informasjon mennesker kan ta til seg i korttidsminnet. ”Jeg anbefaler da heller å gå for én til to, maks tre ting. Si det, og virkelig hamre det inn! De som ikke fenges av det, de skal ikke jobbe hos deg!”.

I intervjuet med DNV GL forklarer informanten at de skiller seg ut ved å være globale, innovative og ved å tilby utviklingsmuligheter til sine ansatte. Dette viser at DNV GL praktiserer teorien ved å spille på få momenter for å skille seg ut. Samtidig er DNV GL den eneste av bedriftene som ble intervjuet som fokuserte på få momenter når de forklarte hva de tilbyr ansatte for å skille seg ut. Både Tine og Telenor forklarer flere goder, og som Stub påpeker er det da vanskelig å vite hva man skal sitte igjen med. Han mener at bedrifter ramser opp alt for mye informasjon og da er det vanskelig å vite hva man sitter igjen med. Han forteller at en vellykket EVP treffer på det første budskapet, og at hver gang han lager en EVP til kunder har han én egenskap eller ett budskap i midten med flere egenskaper rundt. Han påpeker at dette er viktig for å skape en “share over voice” som legges merke til, fordi vi mennesker kun er mottagelig for en viss mengde informasjon.

Dette underbygger også det Telenor har forklart som viktigste grunnen til at de nå lager en overordnet global EVP. De ser viktigheten av å kommunisere en tydelig EVP til alle markedene de opererer i. Derfor jobber de nå med å utarbeide en global strategi som skal gjelde for alle de lokale selskapene.

5.2.2.2 Differensiere til ulike målgrupper

Både Hubschmid og Rosethorn argumenter for at en organisasjons EVP må være særegen og tiltrekkende for målgruppen de ønsker å tiltrekke (Hubschmid 2012, 122; Rosethorn 2009, 59). Flere av informantene påpeker at en overordnet EVP er viktig, samtidig er et gjennomgående moment at bedrifter bør differensiere budskapet til ulike målgrupper. Nicholas Ind trekker blant annet frem et eksempel fra Patagonia. Han forklarer hvordan de har en overordnet felles idé som alt arbeidet deres bygger på. Samtidig differensierer de budskapet sitt til ulike målgrupper.

Dette underbygges av fagpersonen Stub sitt utsagn, hvor han påpeker at man bør differensiere budskapet til ulike målgrupper, og at man bør tilby ulike goder senere i en rekrutteringsprosess. Han forklarer det som en rekrutteringstrakt, hvor han påpeker at bedriftens EVP skal kommuniseres øverst i trakten og fange interesse, og lengre ned i trakten kan man differensiere budskapet til ulike målgrupper. Dette vil bidra til å treffe de målgruppene man ønsker i en rekrutteringsprosess (Hubschmid 2012, 122; Rosethorn 2009, 59).

5.2.3 Attraktivt

Å kommunisere en EVP som er attraktiv for eksisterende og potensielle medarbeidere er et gjennomgående tema hos alle informantene. Hva som oppleves som attraktivt er veldig individuelt, samtidig som det er en rekke felles poeng som fremkommer av både teori og empiri, og som her vil bli redegjort for.

5.2.3.1 Meningsfylt og emosjonelt

Det fremkommer av empiri at bedrifter som ønsker å skille seg ut bør legge mer vekt på hvilket meningsfylt arbeid den ansatte kan gjøre hos akkurat den arbeidsgiveren. Fagpersonen Hans Petter Stub forklarer at en vellykket EVP treffer på det første budskapet. Han påpeker at en EVP bør ha en emosjonell kjerne med flere egenskaper rundt, som treffer hjertet og ikke hjernen. Mennesker er følelsesmessige som gjør at de fatter beslutninger basert på følelser. Han beskriver det som følgende - *”Valg av jobb mener jeg er veldig viktig for følelsene. Dels for din egen følelse, men også det for å kunne komme hjem til venner og familie og kunne si at man har fått seg en god jobb”*.

Det fremkommer av empiri at alle tre bedriftene som ble undersøkt, påpeker at de fokuserer på å treffe potensielle og eksisterende ansatte med et emosjonelt budskap. Flere av respondenten forklarer at de fokuserer på å tilby meningsfylt arbeid i sin EVP for å fange interesse og engasjement. Fagpersonene bekrefter dette synspunktet og forklarer at å spille på det emosjonelle er et viktig moment for å differensiere seg, og at det er åpenbart noe ”fisken biter på”. I faglitteraturen kan dette sees i lys av viktigheten å differensiere seg gjennom symbolske goder, da disse ikke kan kopieres like enkelt av konkurrerende virksomheter. Dette underbygges også av teorien hvor Le Pla påpeker at det å spille på emosjonelle aspekter kan

være så enkelt som å glede seg til å gå på jobb, eller ved å knytte det dypere behov som kreativitet og det å utføre meningsfylt arbeid (Le Pla, 2013).

Informanten fra Telenor deler denne tankegangen. Hun forklarer at Telenor fokuserer på betydningsfylt arbeid i utviklingen av deres felles globale EVP. Hun påpeker også at for å skille seg ut i Norge ønsker de å fokusere på hvilken innvirkning ansatte kan ha i Telenor, gjennom å bidra til å bygge en digital fremtid i Norge. Informantenes utsagn underbygges av teorien hvor både Hubschmid og Rosethorn argumenter for at en organisasjons EVP må inneholde både rasjonelle og emosjonelle aspekter (Hubschmid 2012, 122; Rosethorn 2009, 59).

På en annen side forklarer kunnskapspersonen at da hun begynte hos DNV GL var hun ikke like bevisst på organisasjonens sterke samfunnsengasjement. Hun forklarer at hun er blitt mye mer engasjert og opptatt av å arbeide med miljø og bærekraftig utvikling *etter* at hun begynte å jobbe hos DNV GL. Dette kan antyde at det å spille på det emosjonelle ikke nødvendigvis bare er noe som tiltrekker, men at det sterke engasjementet i virksomheten også kan bidra til å beholde ansatte. Dette underbygger teorien hvor Le Pla påpeker at meningsfylt arbeid gjennom organisasjonens kultur og strategi styrker de ansattes lojalitet til arbeidsgiver (Le Pla, 2013).

5.2.3.2 Utviklingsmuligheter og sterkt fagmiljø

I litteraturen er det gjort en rekke undersøkelser som fokuserer på hva arbeidstakere faktisk tiltrekkes av når de søker jobb. HR Norges undersøkelse European Employee Index (EEI) peker blant annet på arbeidsmiljø, gode relasjoner, lederskap, omdømme, og anledningen til å bruke ressurser på en god måte. Undersøkelsen underbygger flere av momentene som informantene opplever som attraktive (Temaheftet, Øhrn).

Informanten fra Tine forklarer blant annet hvordan de differensierer seg fra sin konkurrenter, og påpeker at Tine er opptatt av å gi ansatte muligheten til å utvikle seg og sin kompetanse. Dette underbygger det kunnskapspersonen opplevde som mest attraktivt da hun startet hos Tine. Hun forklarer at ansatte ble involvert i prosesser og at Tine var et sted hvor hun fikk utviklet seg og sin kompetanse. Samtidig påpeker hun at det var en arbeidsplass med mye flinke folk, og at hun opplevde dette som veldig attraktivt.

Dette demonstrerer det av flere av informantene påpeker, at en av de viktigste grunnene til at ansatte ønsker å forlate sin virksomhet er opplevd mangel på utviklingsmuligheter. Det underbygger viktigheten av at virksomheter kan tilby utviklingsmuligheter i sin EVP. På en annen side fremkommer det av empiri at flere av fagpersonene påpeker at utviklingsmuligheter er noe "alle" sier at de har, og at det derfor blir tatt for gitt, og kanskje ikke er noe poeng å bruke i sin kommunikasjon. Dette kan antyde at flere opplever utviklingsmuligheter som attraktivt og viktig, men de færreste virksomhetene klarer å levere på det.

Det fremkommer også av empiri at et sterkt fagmiljø og kompetente medarbeider er noe av det som oppleves som mest attraktivt. Kunnskapspersonen forklarer blant annet at et sterkt fagmiljø var noe av det hun opplevde som mest attraktivt med DNV GL da hun startet der. Hun opplever også at - *"faglig utvikling eskalerer når man har et sterkt fagmiljø rundt seg"*. Dette poengterer viktigheten av å kunne tilby et sterkt fagmiljø i sin kommunikasjon. På en annen side fremkommer det av empiri at det har lite hensikt hvis virksomheten ikke leverer det de lover.

Det fremkommer av teori at Universum (2011) at de viktigste områdene som virksomheter kan spille på for å være attraktive for jobbsøkere er arbeidsgivers omdømme, jobbinnhold, kultur og kompensasjon.

Nicholas Ind mener derimot at opplevelsen av tilfredshet og motivasjon på arbeidsplassen påvirker ansattes engasjement og lojalitet. Videre påpeker han at arbeidsgivere som gir ansatte muligheten til å vokse og utvikle seg har et fortrinn når det gjelder å beholde nøkkelmedarbeidere i bedriften. Han forklarer at ansatte som har arbeidet i samme bedrift i mange år ikke nødvendigvis er den samme personen som da de startet. Derfor er det viktig at bedrifter tilrettelegger og arbeider for at ansatte hele veien har anledning til å utvikle seg. Han forklarer at dette handler om å skape muligheter i organisasjonen, der medarbeidere i større grad kan videreutvikle seg. *"I think this continuous self-development is what people want"*.

Dette underbygger det informant fra DNV GL forklarer: *"Ansatte får være med på initiativ som gjør at de hele tiden utvikles. Både i det daglige, men også gjennom spesielle prosjekter og utdanninger. Så det er jo den opplevde kvaliteten i det daglige arbeidet som er avgjørende, mer enn det at vi har gratis treningscenter når alt kommer til alt"*.

5.2.3.3 Skille seg ut – lønn mindre viktig

Flere av informantene mener at de vanligste feilene bedrifter gjør i sin Employer Branding er å unnlate å tydeliggjøre sin posisjon eller ikke tørre å skille seg ut. Både Stub og fagpersonen fra HR Norge påpeker også at bedrifter som klarer å skille seg ut og tilby noe som ingen andre gjør, kan bidra til å gjøre lønn mindre viktig.

I undersøkelsen til Universum fremkommer det at lønn og kompensasjon ikke er med på listen over de viktigste kvalitetene arbeidstakere ser etter. Likevel påpeker Hans Petter Stub at arbeidsgivere ofte sier at de ikke kan konkurrere på lønn. Stub mener at det er nettopp fordi de har gjort lønn *for* viktig. Dette underbygges av teorien hvor Universumundersøkelsen påpeker at det som er viktig er at de ansatte føler at de får en rettferdig kompensasjonsordning, ikke nødvendigvis den høyeste lønnen (Universum, evidente).

Likevel er det grunn til å anta at lønn ofte er viktigere når jobbsøkere står overfor valg av arbeidsgiver, enn hva de gir uttrykk for i slike undersøkelser. Dette kan sammenlignes med at de færreste sier at pris er viktig for valg av dagligvareforretning, men likevel velger de ofte lavprisbutikker.

Hans Petter Stub forklarer at dette er hele poenget med Employer Branding, å skape en attraktiv arbeidsplass, hvor lønn er mindre viktig.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?

I teorien fremkommer det at store deler av organisasjonen bør involveres slik at bedriftens EVP både appellerer til og blir forstått av medarbeiderne. Når bedrifter skal utvikle en EVP er det viktig å ha et representativt utvalg fra organisasjonen som omfatter både ledere og ansatte (Watson, 2014).

Dette fremkommer også i intervjuene ved at alle informantene sier at de er opptatt av involvering for å skape en deltagende prosess. Det underbygges særlig i intervjuet med fagpersonen Nicholas Ind. Han mener at man bør sørge for at hele organisasjonen uavhengig av lokalisering må ta del i prosessen når man skal gjennomføre ulike aktiviteter knyttet til

EVP. Han vektlegger at det er viktig at EVP ikke bare blir et initiativ fra HR avdelingen, men at alle medarbeiderne deltar i prosessen.

Tower Watson anbefaler at utvikling av en EVP bør starte med å stille en rekke spørsmål, som: Hvem er vi som organisasjon, hva gjør vi og hva slags kompetanse vil vi trenge for å nå våre mål, hvem ønsker vi å rekruttere og hva er viktig for ansatte? (Watson, 2014). Teorien understreker at når hele organisasjonen er med på å besvare disse sentrale spørsmålene vil det bidra til at bedriftens EVP samsvarer med virksomhetens strategi. Svarene vil klargjøre hva virksomheten kan tilby og hva den forventer at de ansatte skal bidra med (Watson, 2014)

I intervjuene sier alle informantene fra bedriftene at de har tatt i bruk fokusgrupper for å involvere medarbeidere i utarbeidelse av deres EVP. Teorien blir også underbygget ved at informanten fra Tine legger frem praktiske eksempler og sier at de har involvert medarbeidere både gjennom kvalitative og kvantitative undersøkelser når de skulle finne grunnstammen i sin EVP.

Universum foreslår en modell hvor man involverer hele organisasjonen for å illustrere hvilket handlingsrom man har. De har følgende tre sentrale formuleringer som grunnlag; ”hva du vil si”, ”hva du kan si” og ”hva du bør si”. Ved å involvere ansatte gjennom disse spørsmålene kan de selv kjenne seg igjen i bedriftens EVP som skaper lojalitet, forankring og eierskap (Temaark, HR Norge). I intervjuet med Tine forklarer informanten at de har bygget sin EVP på Universum sin modell. De har gjennom intervjuer av ledere, kulturbærere og medarbeidere i bedriften kartlagt hva de *bør*, *vil* og *kan* si i sin EVP.

Fagpersonen Stub anbefaler å starte involvering av ansatte ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Deretter arrangere workshops for å ”leke litt” der man setter sammen ulike grupper fra organisasjonen for å få et representativt utvalg. Det underbygger også **teorien** som sier at det er viktig å involvere alle ansatte i prosessen slik at EVP blir forstått av alle medarbeiderne i bedriften (Ukeavisen ledelse, 2007).

Fagpersonen Ind mener at det er mange ulike teknikker og aktiviteter man kan ta i bruk for å formulere en EVP. Men ideen må selges inn til organisasjonen og da er det viktig å legge tyngde bak det og at det gjøres konsistent over tid. Han argumenterer for hvor viktig dette er ved å si; ”*You often create an idea, and you launch it, and then after a while everyone goes*

back to normal. Therefore you need people on the ground to make sure that the implementation happens.”

5.3.1 Manglende relevans

I litteraturen understreker Mosley at det som kommuniseres må være troverdig, aktuelt og oppdatert for å få ansattes oppmerksomhet (Mosley, 2014, 226). Dette underbygges i intervjuet med Nicholas Ind hvor han vektlegger at selve formuleringen av EVP er viktig for hvordan eksisterende og potensielle ansatte forstår og knytter seg til budskapet. Han sier at det er viktig at en EVP er relevant for organisasjonen. Dette underbygges også i teorien hvor Mosley vektlegger at begrepene som organisasjonen bruker i sin kommunikasjon må være relevante (Mosley, 2014, 227).

Fagpersonen fra HR Norge og Nicholas Ind understreker at det kan være vanskelig å få ansatte til å delta i slike prosesser på grunn av manglende interesse. For å skape deltagelse sier Nicholas Ind at det er viktig å forklare ansatte hvorfor utviklingen av EVP i seg selv er en relevant prosess for dem.

“You will have to explain the context, and it’s important to relate it to the corporate strategy. By saying, our strategy is this, and because of this we’re working with this EVP”.

Det antas å være en utfordring å skape involvering i hele organisasjonen for store globale bedrifter som DNV GL og Telenor. Dette krever at man også må involvere og engasjere ansatte i for eksempel både Singapore og India, i tillegg til de ansatte på Fornebu og Høvik. Det kan hende at de som jobber i Singapore er mer interesserte i hva som skjer i deres lokale avdeling og at de ikke like interesserte i informasjon som kommer fra hovedkontoret i Norge. Informanten fra DNV GL underbygger dette synspunktet ved å si at det er vanskelig å involvere alle ansatte i alt fordi DNV GL både er store og geografisk distribuerte.

I motsetning til fagpersonene fra HR Norge og Nicholas Ind, mener Stub at det ikke vil være noe problem å skape interesse og deltagelse så lenge ansatte gjøres “*bevisst fornøyd*” på hvorfor de jobber i sin organisasjon og ikke et annet sted. “*Poenget er at de som jobber hos DNV GL får lov til å stå opp og gå på jobb for å gjøre verden safer, smarter and greener. Å gjøre de ansatte bevisst på det er utrolig viktig. De får lov til å jobbe med faget sitt, men*

hvorfor jobber de med faget sitt? Jo fordi at de bidrar til at verden blir sikrer, smartere og grønnere”.

5.3.2 Teste EVP internt

EVP må utvikles internt i virksomheten for å tiltrekke seg det eksterne markedet. Rosethorn (2009, 60) foreslår å lage et utkast av bedriftens EVP som testes internt før publisering for å forsikre at EVP'en formidler et realistisk bilde av organisasjonen. Vi får underbygget denne delen av teorien ved at informanten fra DNV GL sier de er opptatte av å teste ting. Hun legger frem et praktisk eksempel ved å si at når DNV GL skulle lage nye karrieresider snakket de med nesten 50 mennesker i ulike fokusgrupper for å teste ulike konsepter. Teorien underbygges videre ved at informanten fra Telenor sier at når Telenor skal utarbeide sin globale EVP, at de skal ha et representativt utvalg fra alle landene de opererer i, med i ulike arbeidsgrupper. Etter hvert vil de teste ut ulike ideer i fokusgrupper. Innledningsvis i prosessen skal de sette opp intervjuer og fokusgrupper for å få tidlig innspill i designarbeidet.

5.3.3 Formidling

I boken til Mosley understrekes det at når en bedrift skal introdusere sin EVP til ansatte er nøkkelen til god kommunikasjon, klarhet og fokus. Det beste er å holde det enkelt. Mosley anbefaler derfor at man kommuniserer til ansatte på en enkel og relevant måte som gir mening i ansattes arbeid (Mosley, 2014, 227).

Fagpersonen Ind underbygger denne teorien ved å si at det er enklere å involverer ansatte gjennom formidling av et budskap som gir mening i organisasjonen, slik at ansatte kan etterleve EVP. Han sier at;

“The more you're forcing something on people, the harder it is I think. I is all about an organizational commitment, do you believe it's important or don't you”.

Mosley sin teori om å introdusere EVP til ansatte ved å gjøre det enkelt med god kommunikasjon, klarhet og fokus blir videre underbygget i intervjuet med fagpersonen Hans Petter Stub. Han mener at lederne bør vise ansatte hvordan man skal leve opp til EVP gjennom enkle og konkrete handlinger. Som et praktisk eksempel referer han til hvordan sjefen for forsikringsselskapet Gard brukte deres EVP ” we leave nothing to chance” i konkret

handling. For å gjøre det enkelt for de ansatte slik at de kan tenke at dette kan jeg også være med på, viser sjefen det gjennom banale eksempler som;

”I dag har jeg tatt med meg både paraply og solbriller. Fordi jeg vet ikke egentlig hvordan været kommer til å bli – we leave nothing to chance .”

Fagpersonen Ind er også opptatt av involvering gjennom handling og uttrykker det slik - *“I always think that the important thing is to get the ideas into people’s behaviour. It’s more about getting people to discuss, engage and talk about it. Getting people to share things, ideas and talk to each other, I think that can be very powerful”*.

I artikkelen til Le Pla anbefales det å ta i bruk “storytelling” for å involvere ansatte i interne branding prosesser. Ved å formidle verdier gjennom historier kan ansatte forstå hvilken innvirkning deres arbeid har og samtidig bidra til å sette innsatsen deres i et større perspektiv. Dette gir også en emosjonell tilknytning (Le Pla, 2013). Teorien bekreftes i flere av intervjuene med informantene. Informanten fra Telenor fortelle blant annet at historiefortelling og rollemodeller er viktig for bedriften. Hun mener at det aller viktigste er å få medarbeidere til å dele sine historier fordi det vil levendegjøre bedriftens EVP. Informanten fra DNV GL forteller at de også involverer medarbeidere i formidlingen av deres EVP gjennom det de kaller «morning stories». I disse historiene forteller ansatte fra hele verden om sin arbeidsdag og - *“why do you get up in the morning”*.

Teorien til Le Pla underbygges også i intervjuet med fagpersonen Ind hvor han forteller at Adidas fikk ansatte til å lage filmer av seg selv som ble brukt for å få andre ansatte til å forstå hvorfor deltagelse i utvikling av organisasjonen var viktig å være med på.

“Actually that was very persuasive in the organization”.

Mosley (2014,277) trekker også frem at ansatte ofte vil være mer oppmerksom på hva bedriften kommuniserer eksternt, og at hvis den eksterne kommunikasjonen blir gjort riktig vil den også kunne gjøre de ansatte mer engasjert. Denne teorien underbygges ved at fagpersonen Nicholas Ind sier at når ledere omtaler bedriften eksternt oppfattes budskapet enda sterkere internt.

I tillegg trekker Nicholas Ind frem en utfordring ved at ledere ofte kun tar i bruk enveis kommunikasjon for å involvere medarbeidere. Han tror at ansatte ikke legger merke til eller interesserer seg for de tradisjonelle interne magasinene og brev fra ledere. Utfordringen med denne type kommunikasjon er at den forutsetter at de ansatte er interesserte.

5.3.4 Tilbakemeldinger

Etter at en bedrift har definert og kommunisert sin EVP er det viktig å få tilbakemeldinger fra de ansatte for å sikre at organisasjonen leverer hva den lover. Videreutvikling og tilpasningen av EVP bør baseres på kontinuerlige tilbakemeldinger fra de ansatte (Watson, 2014). I intervjuene understreker informanten fra Tine at EVP ikke er statisk, men en prosess hvor bedrifter må ta høyde for at ting kan endre seg både internt og eksternt som gjør at de må tilpasse seg. For å fange opp disse endringene er det viktig å at bedriften jevnlig får tilbakemeldinger fra ansatte.

Tower Watson anbefaler å gjennomføre engasjementsundersøkelser og systematisk samle tilbakemeldinger fra ansatte. Regelmessig innsamling av tilbakemeldinger vil gi arbeidsgiver oversikt over hvordan ansatte opplever virkeligheten og om bedriften etterlever de forventningene som skapes (Watson, 2014). Dette underbygges i intervjuene ved at alle informantene fra bedriftene gjennomfører undersøkelser for å innhente informasjon og får tilbakemeldinger fra ansatte. Informanten fra Tine sier blant annet at de får verdifull informasjon i medarbeidertilfredshetsundersøkelsen og medarbeiderutviklingssamtalene.

Teorien underbygges videre ved at informanten fra Telenor legger frem praktiske eksempler på hvordan de gjennomfører tilbakemeldinger. Telenor gjennomfører globale medarbeiderundersøkelser. Det er en av de store og mer strukturerte prosessene de kjører for å få tilbakemeldinger fra medarbeidere sier informanten. Telenor kaller dette for sine ”lyttemekanismer” som er med på å gi tilbakemeldinger og skape involvering av medarbeidere for å videreutvikle Telenor.

6.0 Konklusjon

Målet med oppgaven er å finne ut hvordan bedrifter kan bruke EVP for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. For å svare på vår problemstilling er det tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål.

6.1 Forskningsspørsmål 1:

Hvordan påvirker samsvar ansattes lojalitet til arbeidsgiver?

For å beholde nøkkelmedarbeidere er det i følge teorien avgjørende at det eksterne bildet samsvarer med det interne slik at bedrifter klarer å tilfredsstille de forventningene som er blitt skapt. Det som kommuniseres må være det virksomheten gjør og lever etter. Samsvar mellom hva som tilbys og hvordan det oppleves internt vil føre til at den psykologiske kontrakten innfris slik at ansatte blir lojale ovenfor arbeidsgiver.

Våre intervjuer viser at flere av informantene fra bedriftene opplever at de ikke er tydelige nok på hva de står for som arbeidsgiver. De ansattes opplevelse av samsvar kan variere ut fra hvilken avdeling man tilhører. Felles er imidlertid at alle mener at det er viktig å sørge for å gi et realistisk bilde av egen organisasjon, både av de positive og de negative sidene. Det ble avdekket i både empiri og beskrevet i teoriene at et realistisk bilde bidrar til å redusere turnover og øke ansattes lojalitet til virksomheten.

Både teori og empiri bekrefter at negativt samsvar fører til brutte forventninger, noe som gir lav lojalitet til arbeidsgiver, og øker sannsynligheten for at ansatte ønsker å forlate virksomheten. Forventningsbrudd fører også til skuffelse og demotiverte ansatte. For å unngå slike forventningsbrudd har vi funnet gjennom intervjuene og i teori at bedrifter må levere hva de lover. Positivt samsvar fører til at forventninger innfris og opprettholdes. Dette vil igjen styrke lojaliteten til arbeidsgiver og øke de ansattes engasjement.

6.2 Forskningsspørsmål 2:

Hvordan skille seg ut i arbeidsmarkedet ved hjelp av EVP?

Gjennom vår studie har vi fått bekreftet at EVP er et viktig verktøy for å skille seg ut i arbeidsmarkedet og for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Det fremkommer flere ulike momenter som er viktige for å skille seg ut, blant annet ved å tilby noe unikt. I empirien

viser det seg likevel å være vanskelig å definere akkurat hva som er unikt. For hva som oppleves som unikt er individuelt og kan beskrives som en sammensetning av en hel mengde unike individuelle opplevelser.

Det fremkommer av teori og empiri at medarbeidere i en bedrift ønsker både funksjonelle og symbolske goder. Funksjonelle goder kan enkelt kopieres og det er derfor viktig at virksomheter i større grad klarer å tilby symbolske goder. I empirien påpekes det blant annet at virksomheter kan skille seg ut ved å tilby en kultur som ingen andre kan tilby og som derfor oppleves som unik.

Gjennom vår studie har vi også fått bekreftet at en EVP må være relevant for å kunne treffe de som virksomheten ønsker å tiltrekke seg, og at dette er vesentlig viktigere enn å treffe "alle". Gjennom forskning har vi avdekket at det er viktig å ha en tydelig EVP med fokus på noen få elementer som er relevant for de rette menneskene, da mennesker kun er mottagelige for en viss mengde informasjon av gangen. Bedrifter som har en tydelig EVP kan bidra til å tiltrekke de som deler bedriftens idé og verdigrunnlag og som studien har vist vil dette igjen bidra til å beholde nøkkelmedarbeidere.

På bakgrunn av teori og empiri er det grunnlag for å anta at meningsfylt arbeid er noe som tiltrekker og som skaper engasjement og lojalitet overfor arbeidsgiver. Det fremkommer av empiri og teori at en EVP med en emosjonell kjerne treffer hjertet og ikke hjernen, og at dette kan bidra til å skille seg ut da mennesker ofte fatter beslutninger basert på følelser. Studien viser samtidig at å spille på det emosjonelle i sin kommunikasjon ikke nødvendigvis bare er noe som tiltrekker, men at det også styrker engasjementet i virksomheten som igjen kan bidra til å beholde ansatte og skape lojalitet overfor arbeidsgiver. Studien har også vist at et sterkt fagmiljø og kompetente medarbeidere oppleves som attraktivt og at dette igjen bidrar til faglig utvikling av medarbeidere.

6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan involvere ansatte i utviklingen av EVP?

Teorien understreker at det viktig at hele organisasjonen deltar og involveres i utviklingen av EVP slik at den både appellerer til og blir forstått av de ansatte. For at de skal involvere seg i prosessen er det viktig å skape interesse. Det ble avdekket i både empiri og teori at det som

kommuniseres må være relevant og troverdig for å skape interesse hos de ansatte. Ut fra empirien fremkommer det at bedriftene har prosesser for utvikling av EVP, men at det er en implementeringen kan være en utfordring spesielt for store og globale bedrifter.

Gjennom forskning ble det avdekket at involvering av ansatte i utviklingen av bedriftens EVP spiller en avgjørende rolle for at ansatte skal kjenne seg igjen i budskapet. Det vil igjen skape lojalitet, eierskap og forankring som kan bidra til å beholde nøkkelmedarbeidere. Videre ble det avdekket i teori og empiri at ansatte bør involveres i formidlingen av bedriftens EVP for å skape relevans og spille på det emosjonelle. Ved å involvere ansatte ved bruk av blant annet “storytelling” kan de forstå hvilken innvirkning deres arbeid har og sette deres innsats inn i et større bilde.

I empirien ble det også avdekket at ved å involvere medarbeidere gjennom handling kunne ansatte gjøres bevisst fornøyde. For å tiltrekke det eksterne markedet ble det bekreftet i både teori og empiri at ansatte bør involveres for å teste EVP internt slik at virksomheten formidler et realistisk bilde av organisasjonen.

Både teori og empiri underbygger at videreutvikling og tilpasningen av EVP bør baseres på kontinuerlig tilbakemeldinger fra ansatte. Dette vil kunne gi bedriften verdifull informasjon slik at organisasjonen kan tilpasse seg etter endringer som skjer både internt og eksternt.

6.4 Sammenfatning

Vi har erfart og konkludert med at litteratur og artikler om EVP stemmer godt med hva vårt utvalg av informanter formidlet gjennom semistrukturerte intervjuer. Det er grunn til å anta at en EVP som involverer ansatte gjennom deltagelse, kommuniserer et differensiert budskap og som gir et realistisk bilde av virksomheten, vil være et viktig verktøy for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Det som også kommer frem er at mange av tiltakene er tidkrevende og vanskelige å gjennomføre i praksis, spesielt gjelder dette for store globale virksomheter.

6.5 Anbefalinger

I vår oppgave har vi tatt for oss tre ulike faktorer som vi mener er avgjørende for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Basert på våre funn vil vi gi noen anbefalinger til hvordan man bør bruke og utvikle sin EVP for å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere.

6.5.1 Samsvar mellom hva som tilbys og hvordan det oppleves internt

Basert på våre funn vil vi anbefale bedrifter å unngå forventningsbrudd ved å ikke love potensielle og eksisterende medarbeidere *for* mye, men heller levere *mer* enn forventet. I tillegg anbefales det bedrifter å gi noen helt konkrete eksempler på hva organisasjonen står for og tilbyr som en del av forventningsavklaringen.

Det er viktig at det er samsvar mellom det bedriften formidler og hvordan de ansatte opplever arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene. For å unngå disharmoni mellom det eksterne og interne anbefales følgende:

- For å oppnå samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt anbefales det å basere EVP på bedriftens Corporate og Consumer brand. Bedriften bør sørge for at reklame, PR og hva de ansatte formidler samsvarer.
- For å oppnå samsvar anbefales det også å arbeide på tvers av avdelinger. Et godt samarbeid mellom HR, marked og kommunikasjons avdelingene vil være avgjørende.
- For å opprettholde den psykologiske kontrakten og sikre konsistens i det som kommuniseres internt og eksternt må bedrifter være troverdige og levere hva de lover. De budskapene bedriftene fremmer burde derfor være basert på det markedet ser etter, men også på hva bedriften faktisk kan levere.

6.5.2 Skille seg ut i arbeidsmarkedet

Med bakgrunn i studien som er gjennomført vil vi anbefale virksomheter å tilby noe som er unikt, og som konkurrentene ikke kan tilby. Det anbefales å skille seg ut gjennom å tilby symbolske goder, da disse er vanskelig å kopiere. Det kan blant annet være å tilby en organisasjonskultur som ikke finnes andre steder.

Det fremkommer av teori og empiri at virksomheter kun bør fokusere på 2 til 3 momenter i sin kommunikasjon for å sikre at budskapet når frem.

Det anbefales å ha et tydelig budskap, samtidig som det anbefales å differensiere egenskapene til ulike målgrupper. Gjennom å tilby *ett* sentralt budskap og flere egenskaper rundt, kan virksomheter oppnå en tydelig posisjon samtidig som de kan differensiere seg og treffe ulike målgrupper.

Det anbefales å fokusere på meningsfylt arbeid i sin EVP for å fange interesse og engasjement. Det fremkommer av empiri at mange virksomheter har for dårlig selvtillit og ikke tør å kommunisere noe som fanger, selv om det arbeidet de gjør faktisk er veldig viktig. Det fremkommer av både teori og empiri at det er anbefalt å kommunisere et budskap med en emosjonell kjerne. Dette er både noe som tiltrekker seg flere søkere og som styrker engasjementet i virksomheten.

Det anbefales å tilby eksisterende og potensielle ansatte muligheten til utvikle seg. Dette er spesielt viktig siden viktigste grunnen til at ansatte ønsker å forlate sin virksomhet er opplevd mangel på utviklingsmuligheter.

6.5.3 Involvering

Avslutningsvis vil vi anbefale å involvere ansatte i bedriftens prosesser og utvikling av EVP. For at ansatte skal kjenne seg igjen i bedriftens EVP anbefales det å stille ansatte en rekke spørsmål for å kartlegge hvilket handlingsrom man har. Samt gjennomføre kvantitative og kvalitative undersøkelser.

Basert på våre funn vil vi anbefale bedrifter å involvere ansatte gjennom handling. Bedrifter bør legge til rette for ulike arenaer hvor ansatte kan diskutere, engasjere seg, dele ideer og snakke sammen. Formidling av EVP bør skje på en enkel og relevant måte slik at ansatte kan etterleve bedriftens EVP. For å skape interesse hos medarbeidere anbefales det å forklare ansatte hvorfor utviklingen av EVP i seg selv er en relevant prosess, ved å forklare konteksten og knytte EVP til bedriftens overordnede strategi.

Basert på vår funn vil det også anbefales å utvikle og teste EVP internt for å tiltrekke seg det eksterne markedet. Det bør gjøres ved å ta i bruk fokusgrupper med et representativt utvalg fra organisasjonen for å sikre at man kommuniserer et realistisk bilde.

EVP bør involvere ansatte i formidlingen gjennom for eksempel ansattes egne historier for å skape relevans og emosjonell tilknytning. Til slutt vil vi anbefale bedrifter å innhente kontinuerlige tilbakemeldinger for å tilpasse og utvikle bedriftens EVP i tråd med eksterne og interne endringer.

6.6 Kritikk av egne funn

I kapittelet om metode tidligere i oppgaven er kritiske momenter til valg av metode fremlagt. Det vil her vurderes mulige feilkilder i funnene som er gjort i studien. Et kritisk moment er at det ikke er gjennomført et systematisk litteratursøk, og vi har lite teori som avkrefter våre funn.

En annen svakhet er at alle informantene som er undersøkt er positive til EVP og vi fikk få kritiske innspill om EVP under intervjuene. Dette kan ha bidratt til at informantene ga oss et ensidig bilde av arbeidet med EVP. I tillegg har vi som nevnt over ikke gjort et systematisk litteratursøk som også kan ha bidratt til at vi har funnet kilder som i liten grad kritisk vurderer EVP eller de begrensninger som ligger i bruken av EVP.

Det ligger i menneskers natur å ikke vurdere dårlige sider ved eget arbeid. En siste mulig feilkilde er derfor at informantene fra bedriftene mest sannsynlig har et ønske om å fremlegge et godt bilde sitt eget arbeid. Likevel føler vi at informantene har vært kritiske til eget arbeid med EVP og gitt et realistisk bilde av det vi har undersøkt.

6.6 Anbefaling til videre forskning

Empirien i denne studien baserer seg på et begrenset utvalg informanter. For å videreføre denne forskningen kunne det vært spennende å utvide antall informanter. Ved å benytte et større utvalg kunne studien ha avdekket flere momenter som kan påvirke valg av arbeidsgiver og lojalitet til denne.

Videre kunne det ha vært interessant å benytte andre metoder for å avdekke mulige likheter i funn, samt bidra til å få mer tyngde i oppgaven. Det hadde for eksempel vært spennende å gjøre kvantitative studier eller komparative casestudier. Ved å gjøre kvantitative undersøkelser kunne vi ha generalisert funnene ytterligere, samtidig som vi kunne uttalt oss om hvordan et større utvalg norske organisasjoner forholder seg til employee value proposition.

Denne studien har tatt for seg arbeidet med EVP fra et HR- og konsulentperspektiv. Det ville også kunne være interessant og ta utgangspunkt i medarbeiderne for å kartlegge *deres* tanker. Man kunne da ha gjort kvantitative undersøkelser for å avdekke hva medarbeidere tenker om de samme problemstillingene som deres ledere og eksterne konsulenter gjør.

I videre studier hadde det vært interessant å studere kandidatopplevelsen. Gjøre en undersøkelse av potensielle ansatte for å avdekke hvordan de vurderer bedriftens EVP, og hvilken innvirkning det har på valg av arbeidsgiver. Det hadde også vært interessant å undersøke jobbsøkere som *ikke* får jobben de søker på, da deres opplevelse av jobbsøkerprosessen kan påvirker virksomhetens employer brand. Det kunne samtidig vært spennende gjennomføre sluttintervjuer av ansatte som forlater sin virksomhet for å vurdere sammenheng med sluttårsaker og brudd på den psykologiske kontrakten.

Et siste spennende moment for videre forskning er å måle resultater. HR målinger er interessant for å avdekke hvorvidt en EVP vil bidra til å tiltrekke og beholde ansatte, og hvordan dette igjen har innvirkning på bunntlinjen.

Litteraturliste

Ambler, T, & Barrow, S. (1996) "The employer brand". *Journal of Brand Management*.

App, Stefanie, Merk, Janina, Buttgen Marion. (2012) "Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees". Universitat Hohenheim, Department of Marketing & Management.

Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11 utg. Replika Press: Philadelphia.

Askheim, Ola Gauta A. og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Otta: Universitetsforlaget

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*.

Barrow, S. and R. Mosley (2005). *The employer brand*. London: Wiley

Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for social sciences*. 7. utg. Boston: Pearson Education.

Cable, D. & Turban, D. 2011. *Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment*.

Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. and Michaels, E. G. (1998) 'The war for talent', *The McKinsey Quarterly*, 1. utg.

Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002), "The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labour-Market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology*,

Creswell, John W.. 2013. *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches*. 3. utgave. Los Angeles: Sage.

Dagens perspektiv. Ukeavisen ledelse. 2007. "Kunder og ansatte er nøkkelen til et sterkt brand". <http://www.dagensperspektiv.no/kunder-og-ansatte-er-noekkelen-til-et-sterkt-brand>

Lesedato: 15.02.2015

DNV GL. "DNV GL i Norge". http://www.dnv.no/mer_om_dnv/dnv_norge/

Lesedato: 15. Mai 2015.

Dyhre, A. & Parment, A. 2009. Sustainable Employer Branding: Guidelines, Worktools and Best Practices. The authors and Liber AB: Malmö.

Feldwick, P. (1991) "Defining a brand, in Cowley, D. "Understanding brands", Kogan Page: London

Bolstad, Even & Torgersen, Stig. HR Norge og EY. 2013.HR-undersøkelsen. "Er det samsvar mellom hva vil lover og hva vil leverer"

Hubschmid, E. 2012. Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y. Peter Lang AG. Bern.

Hult, Svein Roar. TNS Gallup, innsikt. "Omdømme og merkevare, to sider av samme sak?".

<https://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/omdomme-og-merkevare-to-sider-av-samme-sak>

Lesdato: 18. Mai 2015.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*.

IKEA. "The IKEA concept". Lesedato: 25.05.15

http://www.ikea.com/ms/no_NO/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2005, 3.utg. *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005, 2. utg. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Leveraas, Paal. Temahefte 2013. ”Hva HR bør vite om employer branding”. HR Norge.

LEGO. ”About us”. Lesedato: 25.05.15
<http://www.lego.com/nb-no/aboutus>

Lian, Anne. 2010, HR Norge. ”Konkurransedyktige betingelser og godt arbeidsmiljø” eller ”stolthet, mening og verdier” <http://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/konkurransedyktige-betingelser-og-godt-arbeidsmiljo-eller-stolthet-mening-og-verdier>
Lesedato: 23.03.2015

Lamb, Philippa. CIPD, 2008. Lesedato 14. Mai 2015
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/podcasts/18-employer-branding.aspx>

Brath, Maalfrid. Manpower. 2014.
<http://www.arbeidsom.no/innsikt/kampen-om-talentene/>
Lesedato: 09.04.2015

Meglino, B.M. and Ravlin, E. (1999), “When are realistic job previews most effective”, paper presented at the Academy of Management Annual Meetings, Chicago.

McLean-Conner, Penni. 2015. *Employee Value Proposition: A Foundation in Building a Competitive Work Force*. Finance, Februar 2015.

Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*,

Mosley, Richard et al. 2014. *The Definitive book of Branding*. Sage: India.

Murphy, Mark. 2011. "Hiring for attitude - A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude"

Opedal, Anne. 2013, HR Norge <http://hrn.leveraas.com/?p=9404>

Lesedato: 23.03.2015

Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

Rosethorn, H. 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Gower Publishing Ltd. Aldershot.

Spiggle, Susan. 1994. "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, 21(3): 491-503. Business Source Complete (9501161815).

Stagis, N (2012). *Den Autentiske Virksohed: gør indre styrker til fremtidens vækststrategi*. Copenhagen: Gyldendal Business

Stub, Hans Petter. Magneta 2014. "Employer branding & egne ansatte"

<http://magneta.no/2014/09/employer-branding-egne-ansatte/>

Lesedato: 20. Mai.

Telenor. "Om Telenor Norge". Lesedato: 15. Mai 2015. <http://www.telenor.no/om/>

Tine. "Om Tine". Lesedato: 15. Mai 2015. <http://www.tine.no/om-tine>

Universum Global. 2013. About Universum. URL: <http://universumglobal.com/about/>.

Lesedato: 03.04.2015.

Van Rekom, J., C Van Riel, and B. Wierenga (2006). "A Methodology for Assessing Organizational Core Values," *Journal of Management Studies*

Watson, Tower. (2014) HR matters. Issue 02, Januar 2014

<http://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/01/Build-a-compelling-employee-value-proposition>